


3 1761 11701843 2





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018432>



















HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Government  
Publications

Issue No. 42

Fascicule n° 42

Tuesday, February 2, 1982

Le mardi 2 février 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Public Accounts of Canada—1981—Volume III—  
Financial Statements of Eldorado Nuclear Limited and  
Eldorado Aviation Limited

Comptes publics du Canada—1981—Volume III—  
États financiers de Eldorado Nucléaire Limitée et  
Eldorado Aviation Limitée

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish  
Baker (*Nepean—Carleton*)  
Berger  
Bossy  
Côté (Mrs.)

Dawson  
Evans  
Fennell  
Gourde (*Lévis*)  
Halliday

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Hawkes  
Herbert  
Hovdebo  
Kelly

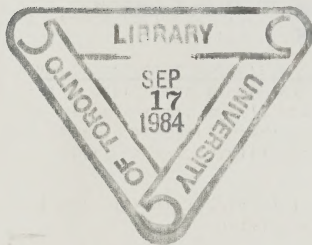
Lambert  
Lapointe (*Beauce*)  
MacBain  
Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*





## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 2, 1982

(5)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:00 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Halliday, Lamberts, MacBain and Wright.

*Other Members present:* Messrs. Foster, Hnatyshyn and MacLaren.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From Eldorado Nuclear Limited:* Mr. N.M. Ediger, Chairman of the Board and President; Mr. M.J. Moreau, Executive Vice-President; Mr. T.J. Gorman, Vice-President, Finance. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. K.M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee commenced consideration of Volume III of the Public Accounts of Canada—1981 and, in particular, the financial statements of Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited.

Messrs. Ediger and Dye made statements and, with the other witnesses answered questions.

At 12:34 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 2 FEVRIER 1982

(50)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics s'est réuni aujourd'hui à 11h 10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Halliday, Lambert, MacBain et Wriht.

*Autres députés présents:* MM. Foster, Hnatyshyn et MacLaren.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: De l'Eldorado Nucléaire Limitée:* M. N.M. Ediger, président du Conseil d'administration et président; M. M.J. Moreau, vice-président exécutif; M. T.J. Gorman, vice-président, Finances. *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. K.M. Dye, Vérificateur général.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlements de la Chambre des communes le Comité entreprend l'étude du volume III des Comptes publics du Canada—1981 et tout particulièrement les états financiers de l'Eldorado Nucléaire Limitée et Eldorado Aviation Limitée.

MM. Ediger et Dye font des déclarations puis, avec les autres témoins répondent aux questions.

A 12h 34, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, February 2, 1982

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 2 février 1981

• 1112

**The Chairman:** Order please, gentlemen.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons *Standing Orders*, the committee is commencing consideration of Volume III of the *Public Accounts of Canada* for 1981 and, in particular, the financial statements of Eldorado Aviation Limited and Eldorado Nuclear Limited, which are to be found commencing at page 90 in the English version and at page 81 in the French version.

I welcome today our witnesses from Eldorado Nuclear Limited: Mr. Nick Ediger, Chairman of the Board and President; Mr. M. J. Moreau, Executive Vice-President; and Mr. T. J. Gorman, Vice-President of Finance.

From the Office of the Auditor General of Canada we have Mr. Kenneth Dye, the Auditor General of Canada himself.

I welcome you today, gentlemen.

The opening statement of Mr. Ediger has been circulated to members of the committee and, in accordance with our normal procedure, it is my intention to take it as read and it will be printed at this point in our proceedings.

Statement by Mr. N. M. Ediger, Chairman of the Board and President, Eldorado Nuclear Limited:

1. The Company: Eldorado Nuclear Limited is a commercially-oriented Crown corporation presently engaged in the mining and processing of uranium for utilities in Canada and other countries to fuel nuclear power reactors for the generation of electricity. The Company is designated as a Schedule D proprietary corporation under the Financial Administration Act. Unlike many Crown corporations, Eldorado derives its existence from incorporation under the Canada Business Corporations Act, not from any special Act of Parliament. Thus, the Company is not a direct instrument of public policy. However, Eldorado's commercial activities reinforce public policies. All of the uranium required to generate one-third of Ontario's electricity is processed by Eldorado; uranium produced in Canada by other companies and contracted to foreign electrical utilities is further processed by Eldorado prior to export; and the Company has provided an essential component of Canadian ownership for uranium development and exploration projects through joint venture participation with other corporations.

2. Financing: As a Schedule D Crown corporation, Eldorado is intended to be financially self-sufficient over the long term; that is, any borrowing should be secured and repaid out of Eldorado's internal cash flow. The Company has always met all of its debt obligations without any

**Le président:** A l'ordre s'il vous plaît, messieurs.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le comité commence l'étude du volume 111 des Comptes publics du Canada pour 1981 et, en particulier, les états financiers d'Eldorado Aviation Limitée et d'Eldorado Nucléaire Limitée que l'on retrouve à partir de la page 90 de la version anglaise et 81 de la version française.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins de l'Eldorado Nucléaire Limitée: M. Nick Ediger, président du conseil d'administration et président; M. M.J. Moreau, vice-président exécutif; et M. T.J. Gorman, vice-président des finances.

Du bureau du Vérificateur général du Canada, nous avons M. Kenneth Dye, le Vérificateur général du Canada lui-même.

Messieurs, je vous souhaite la bienvenue.

La déclaration préliminaire de M. Ediger a été communiquée aux membres du comité et, conformément à l'usage dans les travaux de notre comité, j'ai l'intention de considérer la déclaration préliminaire comme ayant été lue, et elle sera imprimée à cet endroit dans les procès-verbaux.

Déclaration de M. N.M. Ediger, président du conseil d'administration et président de l'Eldorado Nucléaire Limitée:

1. La Compagnie: l'Eldorado nucléaire limitée est une corporation fédérale de la Couronne à vocation commerciale dont le principal champ d'activité est l'extraction et le traitement de l'uranium pour la fabrication de combustible nucléaire à l'intention des entreprises canadiennes et étrangères de production d'électricité. La Compagnie est enregistrée comme corporation de propriété en vertu de l'Annexe D de la Loi sur l'administration financière. Contrairement à d'autres sociétés de la Couronne, elle est incorporée en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et non à partir d'une loi particulière du Parlement. Cette société n'est donc pas un instrument de politique gouvernementale même si ses activités commerciales viennent appuyer celle-ci. Le tiers de la puissance hydro-électrique de l'Ontario est générée à partir d'uranium traité par l'Eldorado et il en est de même de l'uranium produit par d'autres producteurs canadiens et destiné aux producteurs étrangers d'électricité. Enfin, l'Eldorado constitue un élément essentiel de la présence canadienne dans l'exploration et la mise en valeur de nos ressources uranifères en coparticipation avec d'autres entreprises.

2. Financement: En tant que société de la Couronne selon l'annexe D, l'Eldorado doit s'autofinancer à long terme, c'est-à-dire qu'elle doit veiller à ce que ses emprunts soient garantis et remboursés à concurrence de ses liquidités. La Compagnie a toujours fait face à ses obligations d'emprunt.



## [Texte]

default or forgiveness. Current borrowings, plus additional amounts required to complete Eldorado's current expansion program, are projected to be fully repaid by 1989.

3. Management and Accountability: On November 18, 1980, Eldorado submitted to the Standing Committee on Public Accounts a comprehensive statement regarding the Company's management and accountability. The statement described:

- (a) the legislative authority under which the Company conducts its business;
- (b) the authority, role, structure and composition of the Board of Directors and its three committees;
- (c) the principal mechanisms employed by the Board of Directors for accounting to the shareholder for the management of his assets; and
- (d) the delegation of responsibility for the ongoing management of Eldorado.

The 1980 submission stressed the role of an independent, highly qualified Board of Directors in assuring accountability for performance and financial commitments. This is consistent with the Canada Business Corporations Act, as passed by Parliament and under which Eldorado operates.

4. Purpose and Format of Submission: As suggested by the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, this submission deals specifically with capital expenditures during the past five years. Accordingly, paragraphs 6 to 14 outline in detail the process whereby the Company plans, approves, executes and monitors its capital spending programs. Paragraphs 15 to 18 describe Eldorado's current expansion program, which accounts for most of the capital expenditures during the last five years. Finally, the capital expenditures associated with the Company's Beaverlodge mine and mill and the factors leading to the decision to close this operation, effective June 30, 1982, are summarized in paragraphs 19 to 25. Because the Chairman of the Standing Committee has suggested there is particular interest in the decision to close Beaverlodge, a special exhibit has also been prepared to describe in more detail the circumstances leading to the Beaverlodge investments and closure.

5. Market Influences: A brief description of some of the characteristics of the markets for uranium concentrates and uranium processing services is necessary for an appreciation of the Company's capital spending process and programs. The planning of capital expansions by mining companies which produce uranium concentrates has been complicated by the volatility of uranium prices and the long lead time between the conception and completion of a project. The market for uranium processing services has seen some price erosion. However, this market has been more stable and less risky than the concentrates market as there are only five uranium processing plants in the western world. The small number of processors requires any capacity expansion to be committed well in advance in order to pre-empt future market requirements. This, together with the strict licensing requirements for such plants in Canada, makes the lead time for capacity expansion extremely long, from five to 10 years.

## [Traduction]

teur sans défaut ni remise. On prévoit que les emprunts actuels ajoutés aux autres sommes requises pour la réalisation de son programme d'expansion seront tous remboursés d'ici 1989.

3. *Gestion et Responsabilité*: Le 18 novembre 1980 l'Eldorado déposait devant le Comité permanent des comptes publics un exposé détaillé portant sur sa gestion et sa responsabilité. Cet exposé décrivait ce qui suit:

- (a) l'autorité législative en vertu de laquelle la Compagnie gère ses affaires;
- (b) l'autorité, le rôle, la structure et la composition de son conseil d'administration et de ses trois comités;
- (c) les principaux mécanismes en vertu desquels le conseil d'administration se rend responsable à l'actionnaire pour la gestion de ses avoirs; et
- (d) la délégation de responsabilité visant la gestion quotidienne de l'Eldorado.

L'exposé de 1980 soulignait le rôle d'un conseil d'administration autonome et compétent et de son imputabilité face aux performances de l'entreprise et de ses engagements financiers. Ce mode de gestion est conforme à la Loi sur les corporations commerciales canadiennes à laquelle l'Eldorado est assujettie.

4. *But et contenu du mémoire*: à la suggestion du président du Comité permanent des comptes publics, le présent mémoire porte plus précisément sur les dépenses d'immobilisations des cinq dernières années. Aussi, les alinéas 6 à 14 donnent un aperçu détaillé du processus à partir duquel la société planifie, approuve, exécute et surveille l'application des dépenses d'immobilisations. Les alinéas 15 à 18 décrivent le programme actuel d'expansion qui représente la majeure partie des dépenses d'immobilisations durant les cinq dernières années. Enfin, on a résumé aux alinéas 19 à 25 les immobilisations relatives à la mine et à l'usine de Beaverlodge et les facteurs ayant mené à la décision de fermer ce complexe minier le 30 juin 1982. Le président du Comité permanent ayant montré un intérêt particulier pour la question de la fermeture de Beaverlodge, on a rédigé un exposé spécial décrivant en détail les circonstances entourant les investissements à cet endroit et la fermeture.

5. *Influences du marché*: Pour bien comprendre les programmes et les raisons sous-jacentes aux dépenses d'immobilisations de l'Eldorado, il est important de connaître les caractéristiques des marchés de concentrés d'uranium et des services afférents. Les entreprises minières qui produisent des concentrés d'uranium ont éprouvé des difficultés à planifier leurs profits d'expansion en raison de l'instabilité des cours de l'uranium et la longue période qui sépare normalement la conception d'un projet et de sa réalisation. Même si le marché du traitement de l'uranium a été soumis à une baisse de prix, il a néanmoins été caractérisé par une plus grande stabilité et a comporté moins de risques que celui des concentrés, étant donné qu'il n'existe dans le monde occidental que 5 usines de traitement. Aussi le petit nombre d'usines oblige-t-il à prévoir longtemps à l'avance tout projet visant à accroître la production si l'on veut être en mesure de répondre aux besoins du marché. Ce dernier facteur ajouté aux nombreuses exigences auxquelles il faut se soumettre au



## [Text]

6. **Capital Expenditure Process:** The following paragraphs describe sequentially the various elements of the Company's process for planning, approving, executing and controlling its capital expenditures. The process is also represented diagrammatically in Appendix I.

7. **Strategic Planning:** The Company does not prepare a formalized annual strategic plan, as strategic decisions for a company in the uranium business are not required every year, for the reasons outlined in paragraph 5. Through its current expansion program, Eldorado is still implementing the strategies established during the mid-1970s which were the result of a formal strategic planning process at that time. However, although no formalized strategic planning is currently in place, the Company is continuously evaluating its strategic alternatives. This evaluation is periodically documented for the benefit of the Board of Directors and the shareholder. In addition, regular analyses are prepared of the markets in which the Company operates. These are presented to the Board of Directors, and form the basis for various operational decisions since they are the starting point for the annual operational planning process during which capital expenditure plans are developed.

8. **Operational Planning:** The Company has a formal three-year operational planning process. Each year, using guidelines based on market analysis and general economic forecasts provided by the corporate head office, and taking into account the resources at their disposal, each of the operating divisions within the Company prepares a three-year plan, setting out the operation's objectives and action plans, including proposals for capital expenditures required to implement these plans. The three-year operational plan is reviewed by corporate management and provides a basis for preparing the annual capital and operating budgets for submission to the Board of Directors.

9. **Annual Internal Capital Budget:** Based on the operational plans, a capital budget for the coming year is prepared which lists all capital projects planned for the budget year. Each project is justified on financial and/or environmental grounds. The capital budget is also justified in total for each operation by an analysis of whether the projected profit and cash flow from the operating division can support the proposed level of capital spending. Each of the proposed projects is also related to the total corporate objectives established in the operational plan. The capital budget is reviewed and approved in principle at various levels of management, by the Finance Committee of the Board of Directors, and ultimately by the full board.

10. **Capital Budget Submission:** Each year, as required by the Financial Administration Act, the capital budget is submitted to the shareholder and reviewed by officials from

## [Translation]

Canada afin d'obtenir les permis nécessaires à l'implantation de ces installations font en sorte qu'il peut s'écouler entre cinq et dix ans entre la prise de décision et la réalisation du projet.

6. **Modalités relatives aux dépenses d'immobilisations:** Les alinéas qui suivent donnent chronologiquement les diverses étapes de planification, d'approbation, de réalisation et de surveillance des dépenses d'immobilisations. Le même processus est représenté graphiquement à l'Annexe I.

7. **Planification stratégique:** La société n'élabore pas annuellement un plan stratégique formel, ce type de décision dans le domaine de l'uranium ne pouvant se prendre tous les ans pour les raisons mentionnées à l'alinéa 5. A l'heure actuelle, l'Eldorado par l'entremise de son programme d'expansion met en oeuvre les stratégies établies au milieu des années 1970 qui découlent directement du plan stratégique élaboré à l'époque. Quoique la société ne dispose pas actuellement d'un plan stratégique, elle considère le moment venu les divers choix stratégiques qui lui sont offerts. Cette analyse fait l'objet de documents présentés périodiquement au conseil d'administration et à l'actionnaire. On prépare également d'autres analyses de marché intéressant la société. Toute cette documentation soumise au Conseil d'administration fait partie du processus décisionnel et sert de toile de fond à l'élaboration du plan annuel d'opération au sein duquel sont identifiées les dépenses prévues d'immobilisations.

8. **Planification opérationnelle:** La société dispose d'un plan opérationnel triennal. Tous les ans, chaque division opérationnelle de l'Eldorado prépare un plan à partir de lignes directrices émises par la haute direction reflétant les analyses du marché et la situation économique. Ce plan triennal qui tient compte des ressources disponibles et des objectifs opérationnels renferme les divers plans d'action, y compris les projets d'immobilisations nécessaires à leur réalisation. Ce document est examiné par la haute direction et sert de point d'appui à la préparation des budgets annuels d'immobilisation et d'exploitation éventuellement soumis à l'approbation du conseil d'administration.

9. **Budget interne d'immobilisation:** A partir de l'information se dégageant des plans opérationnels, on prépare tous les ans un budget d'immobilisations recensant tous les projets prévus pour l'année suivante. Chaque projet doit comporter une justification sur le plan financier ou de la protection de l'environnement. On s'interroge alors à savoir si à l'intérieur de chaque proposition les bénéfices et investissements prévus concordent avec le niveau de dépenses prévu pour la division en cause. Chaque projet est ensuite examiné à la lumière de l'ensemble des objectifs corporatifs contenus dans le plan opérationnel. Le budget d'immobilisation est examiné et approuvé en principe par les différents paliers de gestion, puis soumis à l'approbation du comité des finances du conseil d'administration avant d'être acheminé au conseil.

10. **Présentation du budget d'immobilisations:** Selon les termes de la Loi sur l'administration financière, le budget d'immobilisations doit être remis annuellement à l'Action-

**[Texte]**

the Department of Energy, Mines and Resources, the Treasury Board, and the Department of Finance, each of whom brief their respective ministers. The capital budget is approved by the Governor in Council and tabled in Parliament by the shareholder on the recommendation of the Minister of Finance and the President of the Treasury Board.

11. **Capital Project Approval:** Although the capital budget may have been approved by the Governor in Council, the Company views this as an appropriation of funds rather than specific approval to proceed. The sponsoring division of a particular capital program must seek specific approval to commence expenditures on the project, in accordance with the Company's published limits of authority, by operational and corporate management, or if above a certain limit, by the Board of Directors. This approval is requested through a 'Capital Investment Proposal' (CIP), which represents a detailed justification of the project. Since the capital investment proposal forms the backbone of the Company's capital project approval process, an example of the form is attached as Appendix II. The CIP preparation and review is important since it requires detailed analysis of a proposed project and demonstrates that the project can meet financial or other criteria. The CIP process also provides details on the timing of and accountability for the project, thus facilitating monitoring during implementation of the project.

12. **Reporting on Capital Projects:** Each month, a report is produced and submitted to operational and corporate management, reflecting the expenditures on each capital project during that month and to date, and a comparison with the approved budget for the project. In addition, quarterly meetings are held at each operation during which the local management updates and reviews with the Chief Operating Officer and Chief Financial Officer the progress and expenditures on each significant capital project.

13. **Post-Audit of Capital Projects:** Post-audits of significant capital projects have been performed to determine whether the projects have achieved the objectives cited in the CIP and to establish reasons for their success or failure, which are passed on to managers for their consideration of future projects.

14. **Review by Auditor General:** As part of his 1980 audit examination, the Auditor General of Canada and his outside consultants examined Eldorado's capital spending decision and approval process. Two major capital projects—Eldorado's participation in the Key Lake mine project in Saskatchewan and expansion of the Company's refining and conversion capacity in Ontario—were selected for detailed examination. The purposes of the special 1980 review were to determine that the investments were financially viable, that their approvals were based on complete information, and that the requests for funds were supported by accurate

**[Traduction]**

naire et examiné par les hauts fonctionnaires du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, du Conseil du Trésor et du ministère des Finances qui soumettent leurs remarques à leur ministre respectif. Le budget d'immobilisations est ensuite approuvé par le Gouverneur en Conseil et déposé au Parlement par l'Actionnaire sur la recommandation du ministre des Finances et du président du Conseil du trésor.

11. **Approbation des projets d'immobilisations:** Bien que le budget ait pu recevoir l'approbation du Gouverneur en conseil, la société considère ce fait uniquement comme un engagement de fonds et non comme une autorisation d'aller de l'avant. La division responsable du projet doit alors rechercher une approbation distincte pour lancer les travaux dans les limites des contraintes officielles imposées à la société, d'abord auprès des instances de la division et de la haute direction et, si les montants dépassent certaines limites, auprès du Conseil d'administration. Cette demande d'autorisation est consignée dans un document intitulé «Proposition de dépenses d'immobilisations» qui renferme une justification détaillée du projet en question. Étant donné que ce document constitue l'un des éléments essentiels du processus d'autorisation, nous en avons joint un exemplaire à l'Annexe II. La rédaction et l'examen du document sont d'autant plus importants qu'il renferme une analyse approfondie du projet et montre dans quelle mesure le projet répond aux critères financiers et autres considérations. Enfin, le document fournit amples détails sur l'échéancier et les responsabilités facilitant d'autant la surveillance des diverses étapes de réalisation tout au long du projet.

12. **Surveillance des projets:** Chaque mois, un rapport faisant état de l'évolution du projet et de l'étendue des dépenses engagées par rapport aux coûts prévus est soumis aux autorités de la division concernée ainsi qu'à la haute direction. De plus des réunions trimestrielles auxquelles participent des représentants divisionnaires et les gérants de projet ont pour but d'informer le chef de l'exploitation et le directeur des finances de l'évolution des dépenses de chaque projet d'immobilisation.

13. **Vérification:** Dans le cas de projets de première importance, on entreprend une vérification afin de déterminer si les objectifs prévus du projet dans la proposition de dépenses ont été atteints et d'identifier les raisons sous-jacentes aux succès et aux échecs, s'il y a lieu. Ces rapports de vérification sont soumis aux gestionnaires afin de les éclairer dans leurs projets à venir.

14. **Examen du vérificateur général:** Dans le cadre de son exercice de vérification de 1980, le vérificateur général et ses conseillers externes ont examiné les dépenses d'immobilisations de l'Eldorado et le processus d'approbation s'y rattachant. Ils ont retenu pour fins d'examen détaillé deux projets d'immobilisations importants: la participation de la Société au projet minier de Key Lake en Saskatchewan et l'agrandissement de ses installations de traitement et de conversion en Ontario. Le but de l'examen de 1980 visait à déterminer si ces investissements étaient financièrement rentables, si l'approbation avait été fondée sur des renseigne-

## [Text]

and comprehensive documentation. The Auditor General identified no shortcomings in Eldorado's decision-making process and no changes in the process were recommended. Further discussion of these projects is provided below in the context of Eldorado's capital spending decision and review process.

15. Key Lake - Initial Purchase: Strategic planning conducted in the mid-1970s indicated the desirability of expanding Eldorado's uranium resource base. Although markets for uranium were growing, Eldorado was among the highest-cost producers and thus vulnerable to any decline in prices. In 1978, the Company acquired the opportunity to invest in a potentially low-cost producer by purchasing from Inexco Mining Company (Canada) Ltd., a one-sixth share in the joint venture which had discovered the Key Lake uranium orebodies. Eldorado performed a detailed economic evaluation of the Key Lake reserves, including several sensitivity analyses, in order to determine the value of the potential investment at several different uranium market prices, and assuming several different capital costs, operating costs and production rates. All of these sensitivities indicated an adequate return on investment. Based on the evaluation of the project and the arrangement of favourable financing for the investment, a proposal was made to the Board of Directors that the one-sixth interest in Key Lake be purchased. The Board approved the purchase for \$96 million in 1978. A special capital budget submission for this project was made and approved by the Governor in Council in April, 1978. Financing was achieved by advance sales of two million pounds of uranium concentrates at favourable spot market prices. This transaction yielded proceeds in excess of the amount required to purchase the one-sixth interest, thus providing a hedge against a possible future decline in prices under which Key Lake production would be sold.

16. Key Lake - Subsequent Events: Since the initial purchase of the one-sixth interest, a re-evaluation of the financial viability of the Key Lake project has been performed on various occasions to take into account the changing environment, including a drastically lower uranium price. The latest such evaluation, performed in March 1981, reflects a projects real (after inflation) rate of return on the investment in excess of 20 per cent per annum, in spite of the deterioration in the uranium price. Total production from Key Lake, due to commence as planned in 1984, is now expected to exceed original estimates by about 80 per cent, and the project is being developed within the original cost projections. Each re-evaluation of Eldorado's investment has been presented to the Board of Directors and the results have been included in the annual capital budget submissions.

17. Processing Expansion - Initial Decision: The strategic plan prepared in the mid-1970s recognized the future

## [Translation]

ments complets et, enfin, si ces demandes de nouveaux investissements reposaient sur des données précises et fiables. Le Vérificateur général n'a pas relevé de failles dans le processus décisionnel et il n'a formulé aucune recommandation visant à modifier celui-ci. D'autres renseignements relatifs à cette question sont fournis ci-après dans le cadre de l'exposé sur le mode d'examen et de décision se rapportant aux dépenses d'immobilisations.

15. Key Lake - Acquisition: La planification stratégique du milieu des années 1970 avait souligné la nécessité pour l'Eldorado d'étendre ses ressources uranifères. Bien que les marchés de l'uranium à cette époque aient été en progression constante, l'Eldorado possédait une exploitation des plus coûteuses et était donc vulnérable à tout fléchissement des prix. En 1978, la Compagnie s'est portée acquéreur d'intérêts de la *Inexco Mining Company (Canada) Ltd.*, et par ce fait même elle faisait l'acquisition d'un sixième des actions dans le projet en coparticipation de Key Lake, en Saskatchewan, un gisement offrant un fort potentiel d'exploitation à faibles coûts. Eldorado a mené une évaluation économique approfondie des réserves de Key Lake, y compris plusieurs études, afin de déterminer son potentiel en se fondant sur plusieurs hypothèses de prix du marché, sur divers coûts d'immobilisations et d'exploitation ainsi qu'à partir de certains niveaux de production. Toutes les hypothèses ont permis de conclure à la rentabilité de l'investissement. A partir de l'évaluation du projet et en tenant compte du mode de financement proposé, on a recommandé au Conseil d'administration de se porter acquéreur d'un sixième des actions dans le projet de Key Lake. Le conseil a autorisé en 1978 cette acquisition pour un montant de 96 millions de dollars. Un budget spécial d'immobilisations fut alors déposé et approuvé par le Gouverneur en Conseil en avril 1978. Son financement a été assuré par la vente anticipée de deux millions de livres de concentrés d'uranium à un prix favorable. Cette transaction a rapporté des revenus excédant le montant requis pour l'achat des actions ce qui fournit un tampon en cas de diminution des prix versés éventuellement pour la production du projet de Key Lake.

16. Key Lake - Suite des événements: Après l'acquisition d'un sixième des actions, plusieurs réévaluations du projet de Key Lake ont été faites afin de tenir compte de certains événements, notamment de l'effondrement des prix de l'uranium. La dernière de ces évaluations remonte à mars 1981 et indique un taux réel prévu (après inflation) sur l'investissement d'au-delà de 20 p. 100 annuellement, malgré le fléchissement des prix de l'uranium. On estime que l'exploitation de Key Lake qui doit débiter en 1984 dépassera de 80 p. 100 le taux originellement prévu de production et que ses coûts de mise en valeur correspondront aux prévisions. Chacune de ces réévaluations a été soumise à l'attention du Conseil d'administration et les résultats ont été consignés dans la présentation annuelle du budget d'immobilisations.

17. Expansion des installations de traitement: On avait prévu à l'intérieur du plan stratégique du milieu des années



## [Texte]

growth in demand for uranium processing services arising from the increased Canadian production of uranium concentrates and from increased world demand. Eldorado therefore proposed to construct a new 9000-tonne uranium refining and conversion plant. The Board of Directors approved this expansion after detailed feasibility studies were prepared to evaluate the economics of the proposal. The processing expansion was first approved by the Governor in Council as part of the Company's 1977 capital budget submission.

18. Processing Expansion - Subsequent Events: Since the initial decision, the expansion program has been subjected to an extensive environmental and site selection process, in which numerous alternative sites were evaluated. In 1980, the shareholder directed Eldorado to construct the refinery in Blind River, Ontario. Currently, Eldorado is also expanding its uranium conversion facilities at Port Hope, Ontario. The delays resulting from the environmental hearings and direction by the shareholder have extended the completion of the project by nearly four years to mid-1983. Each change in site has prompted a re-evaluation of the economics of the expansion. Since the original approval of the project, the cost has risen from less than \$100 million to \$250 million. Both plants are now on schedule for completion in 1983, within their revised time and capital cost budgets. The most recent economic evaluation, based on the current configuration of separate refining and conversion plants, still indicates a real rate of return on the investment of 7 1/2 per cent, in spite of the cost escalation and the time delay.

19. Beaverlodge Expenditures and Close-Down: The following paragraphs outline the factors leading to capital expenditures on the Beaverlodge Operations from 1976 to 1980, and the subsequent decision made in 1981 to close the mine and mill, effective June 30, 1982.

20. Post-1975 Markets: Following an extended period of depressed markets for uranium as a result of the 1964 U.S. embargo against foreign producers, uranium demand rose substantially in the mid-1970s. Electric utilities were increasingly concerned about their fuel supply, particularly the unpredictability of oil supplies. The sources of available uranium were limited and existing producers, including Eldorado, began to invest heavily in the modernization and expansion of capacity to meet world utility demand.

21. Capital Spending: During the years 1976 to 1980, Eldorado's Board of Directors authorized capital expendi-

## [Traduction]

1970 une demande accrue pour le traitement de l'uranium suite à l'augmentation de la production canadienne de concentrés d'uranium et de la demande mondiale. L'Eldorado avait alors convenu d'implanter une nouvelle usine d'affinage et de conversion de l'uranium d'une capacité de 9,000 tonnes. Après plusieurs études de faisabilité et un examen de composantes économiques du projet, le Conseil d'administration a entériné cette recommandation. Ce projet d'expansion a ensuite été approuvé par le Gouverneur en Conseil et il fait partie intégrante du budget d'immobilisations de la Compagnie pour 1971.

18. Expansion des installations de traitement—Suite des événements: Après la décision de poursuivre le projet, celui-ci a été soumis à un examen approfondi quant aux conséquences sur l'environnement et au choix d'un site approprié; plusieurs emplacements ont fait l'objet d'étude. En 1980, l'Actionnaire indiquait son intention de voir l'Eldorado construire une raffinerie à Blind River, Ontario. En même temps, la Compagnie procédait à l'agrandissement de ses installations de conversion de l'uranium à Port Hope en Ontario. En raison des retards imputables aux audiences publiques sur la protection de l'environnement et à la décision de l'Actionnaire, la réalisation du projet accuse un écart de près de quatre ans et ne se terminera qu'au milieu de 1983. Chaque changement de site a dû faire l'objet d'une nouvelle évaluation des conditions économiques. Depuis l'approbation du projet, les coûts de réalisation ont grimpé de moins de 100 millions de dollars à 250 millions de dollars.

On prévoit maintenant que les deux usines seront achevées en 1983 sans dépasser les coûts et les échéanciers révisés. La plus récente évaluation économique, fondée sur l'érection de deux usines distinctes d'affinage et de conversion porte à 7 1/2 p.100 le taux réel de rendement sur l'investissement et cela malgré l'escalade des coûts et les retards d'exécution.

19. Beaverlodge- Dépenses et fermeture: Les alinéas suivants traitent des facteurs relatifs aux dépenses d'immobilisations au complexe de Beaverlodge entre 1976 et 1980 ainsi que de la décision ultérieure prise en 1981 de fermer la mine et l'usine dès le 30 juin 1982.

20. L'état des marchés après 1975: Suite à l'état dépressif des marchés de l'uranium qui a suivi en 1964 l'annonce par les États-Unis d'un embargo sur l'importation d'uranium produit à l'étranger, la demande pour l'uranium s'est accrue substantiellement durant le milieu des années 1970. Les entreprises productrices d'électricité se montraient inquiètes face à leur approvisionnement en combustible, en particulier devant l'incertitude des approvisionnements en pétrole. Les sources de ravitaillement en uranium étaient restreintes et les producteurs, notamment l'Eldorado, ont commencé à investir de fortes sommes dans la modernisation et l'expansion de leurs installations de manière à pouvoir subvenir à la demande mondiale.

21. Dépenses d'immobilisations: Au cours des années 1976 à 1980, le Conseil d'administration de l'Eldorado a autorisé

## [Text]

tures totalling \$115 million on the modernization and expansion of Beaverlodge production and support facilities and services. These investment commitments peaked at \$45 million at the end of 1977 with the approval of the 1978 budget. This was a time of rising demand and prices.

22. **Geology:** The plan to increase production required substantial development of new reserves in the extensions of existing orebodies. Shortages of skilled miners had to be overcome to realize this development. Unfortunately, these skills were not available and development budgets were not met throughout the 1976 to 1980 period. Exploration at the lower levels of the mine during 1979 and 1980 began to indicate substantial changes in the mineralogy of the orebodies at depth. Furthermore, zones of relatively higher grade ore started to disappear as development progressed deeper into the orebodies. These changes had a substantial negative impact on ore grades and the cost of mining and milling. The amount of ore which had to be mined to produce each pound of uranium concentrate or yellowcake sold to electric utilities doubled between 1976 and 1981, resulting in substantially higher costs.

23. **Mining Costs:** Canada's mining industry, particularly the more remote underground mines, began to experience dramatic increases in costs per ton mined in 1979, a trend which continued unabated through 1981, and which will exceed the general rate of inflation in the economy. Beaverlodge costs per ton mined rose at an average annual compound rate of 16.5 per cent between 1979 and 1981. Many of the reasons for this increase were not confined to Beaverlodge.

24. **Post-1979 Markets:** In late 1979, uranium prices started downward. Prices plunged, in real terms, by almost 60 per cent. By mid-1980, the world spot market price had declined to the point where for the first time the cash costs of operating Beaverlodge exceeded the world spot market price and Eldorado's average selling price under long-term contracts. This resulted in an \$18.7 million operating loss at Beaverlodge in 1980. During this period, utility customers began delaying their plans to take delivery of Beaverlodge production under long-term contracts and new demand in the spot market, which had played a vital role in sustaining Beaverlodge in the pre-1980 years, dried up. In 1981, fully 70 per cent of production had to go into inventory because of a lack of market opportunities.

25. **The Shut-Down Decision:** By mid-1980, management and the Board of Directors had become concerned about the economic performance at Beaverlodge. The 1981 operating and capital budgets were approved on the condition that Beaverlodge would be thoroughly re-examined during 1981 in light of the new market, geological, cost and financing

## [Translation]

des dépenses d'immobilisations totalisant \$115 millions pour la modernisation et l'expansion des installations de production et autres services connexes au complexe de Beaverlodge. Ces investissements atteignaient \$45 millions à la fin de 1977 lors de l'approbation du budget de 1978. A cette période, la demande et les prix étaient en progression constante.

22. **Géologie:** L'augmentation prévue de la production devait nécessiter la mise en valeur de nouveaux dépôts uranifères au sein des gisements existants. Aussi fallait-il compter sur une main-d'oeuvre qualifiée difficilement accessible. Malheureusement, on n'a pas réussi à embaucher ce personnel et tout au long de 1976 à 1980 les objectifs de mise en valeur n'ont pas été atteints. Des travaux d'exploration dans les niveaux inférieurs de la mine laissaient entrevoir en profondeur des modifications importantes de la composition minéralogique du gisement. De plus, certaines couches minéralisées à forte teneur commençaient à diminuer au fur et à mesure que l'on gagnait en profondeur. Ces modifications ont eu un impact très négatif sur la teneur en minerai. Le volume de minerai devant être extrait pour produire chaque livre de concentré d'uranium vendue aux producteurs d'électricité à doublé en 1976 à 1981, contribuant à faire hausser sensiblement les coûts d'extraction et de traitement.

23. **Coûts d'extraction:** L'industrie minière au Canada, plus particulièrement les mines souterraines en régions éloignées, a commencé à se ressentir des augmentations vertigineuses des coûts unitaires de production en 1979, tendance qui s'est poursuivie jusqu'en 1981 et et qui devrait dépasser le rythme de l'inflation dans l'économie. Les coûts d'extraction par tonne à Beaverlodge se sont accrues annuellement à un taux moyen composé de 16.5 p.100 entre 1979 et 1981. Plusieurs de ces facteurs ne sont pas particuliers à Beaverlodge.

24. **Cours du marché après 1979:** La fin de 1979 a marqué le début de l'effondrement des prix du marché, phénomène qui devait se poursuivre au cours des deux années suivantes. Les prix ont accusé alors une baisse réelle de près de 60 p.100. Au milieu de 1980, les prix avaient atteint un niveau si bas que pour la première fois les coûts d'exploitation du complexe de Beaverlodge dépassaient les prix mondiaux ainsi que le prix de vente de l'Eldorado en vertu de ses contrats d'approvisionnement à long terme. Il en est résulté en 1980 une perte d'exploitation à Beaverlodge de \$18.7 millions. Durant la même période, les producteurs d'électricité ont commencé à échelonner la livraison de concentrés en provenance de Beaverlodge selon les termes de contrats existants et la demande du marché qui jusque là avait permis à Beaverlodge de se maintenir en exploitation a commencé à déprimer. En 1981, au moins 70 p.100 de la production a été stockée faute d'acheteurs.

25. **Décision touchant la fermeture:** Au milieu de 1980, la haute direction et le Conseil d'administration étaient de plus en plus inquiets face à la non rentabilité de Beaverlodge. Aussi, les budgets d'exploitation et d'immobilisations furent approuvés à la condition que l'on réexamine en 1981 la situation à la lumière de nouvelles informations relatives aux

*[Texte]*

conditions, which had developed since 1979. New assessments of these factors were conducted in 1981 and resulted in the decision to close the Beaverlodge Operation, effective June 30, 1982, because it was no longer economic.

26. Conclusion: A company operating in a competitive, entrepreneurial environment cannot eliminate the risk associated with major resource ventures. However, Eldorado employs a number of financial and management systems to plan, approve and control its capital expenditures, thus minimizing where possible the risks to which the Company is exposed.

**The Chairman:** Before we get on to questions, I want to invite Mr. Ediger to add any last-minute comments he may have this morning, and I will also invite Mr. Dye to make any opening comments that he might wish to make.

Mr. Ediger, do you have anything at this moment?

**Mr. N. M. Ediger (Chairman of the Board and President, Eldorado Nuclear Limited):** Yes, Mr. Chairman, thank you very much.

When Eldorado appeared before this committee in November 1980 we stated that we would look forward to appearing again on a regular basis to review the financial performance of the company, perhaps in conjunction with the tabling of Eldorado's annual report in Parliament. Although our report for the year just ended will not be available until mid-April, we nonetheless welcome this opportunity to account for the company's financial performance since we last met.

When we were invited by the chairman to appear before this committee, he noted that this was an opportunity for the corporation to render account of its activities, and I just want to elaborate on that.

*[Traduction]*

marchés, aux conditions géologiques et aux coûts d'exploitation, données que l'on accumulait depuis 1979. Une analyse de tous ces facteurs en 1981 a mené à la décision de fermer le complexe de Beaverlodge dès le 30 juin 1982 en raison de sa non rentabilité.

26. Conclusion: Une entreprise oeuvrant dans un milieu concurrentiel dynamique ne peut éliminer les risques inhérents à tout projet important de mise en valeur de ses ressources. Néanmoins, l'Eldorado a mis en place certains modes de gestion et systèmes financiers lui permettant de planifier, approuver, et contrôler ses dépenses d'immobilisations afin de réduire le plus possible les risques auxquels s'expose la compagnie.

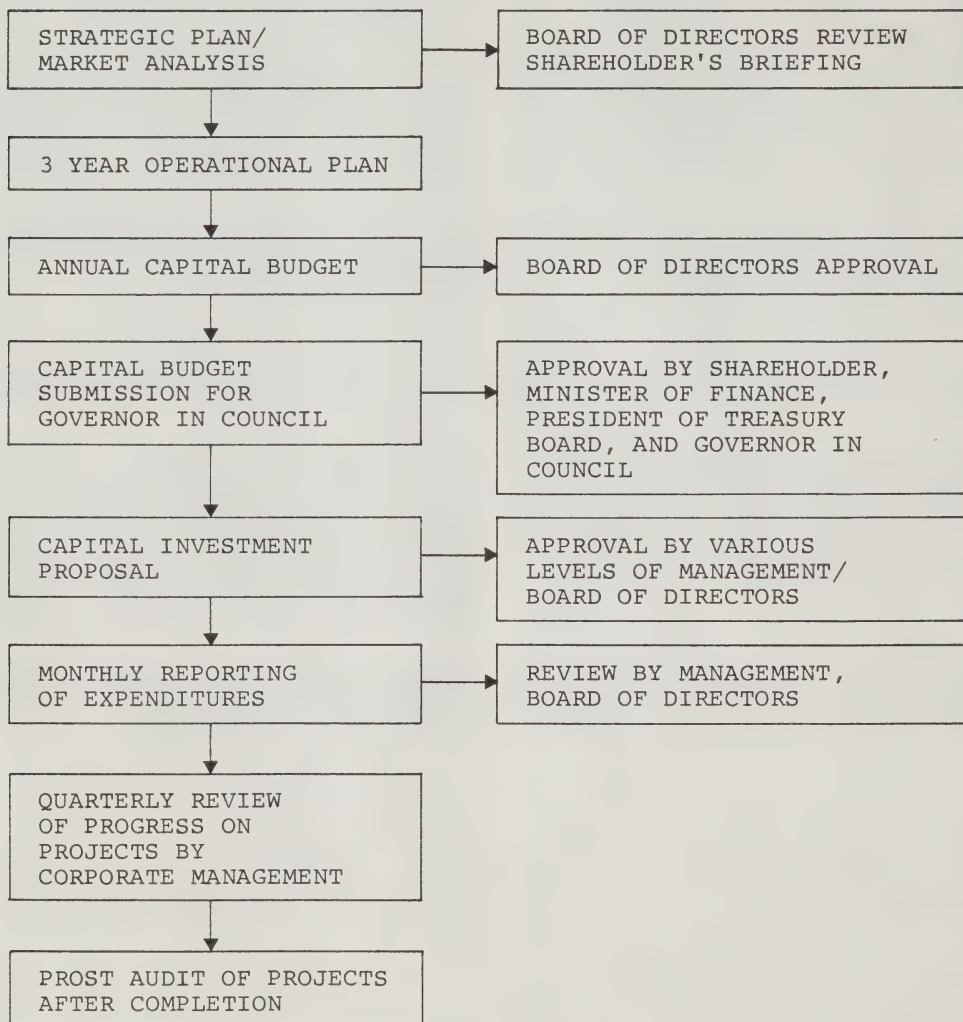
**Le président:** Avant de passer aux questions, je veux inviter M. Ediger à ajouter ses observations de dernière minute s'il le veut bien ce matin, et j'inviterai également M. Dye à faire une déclaration préliminaire s'il le désire.

Monsieur Ediger, avez-vous quelque chose à ajouter maintenant?

**M. N.M. Ediger (président du conseil d'administration et président de l'Eldorado Nucléaire Limitée):** Oui, monsieur le président, je vous remercie beaucoup.

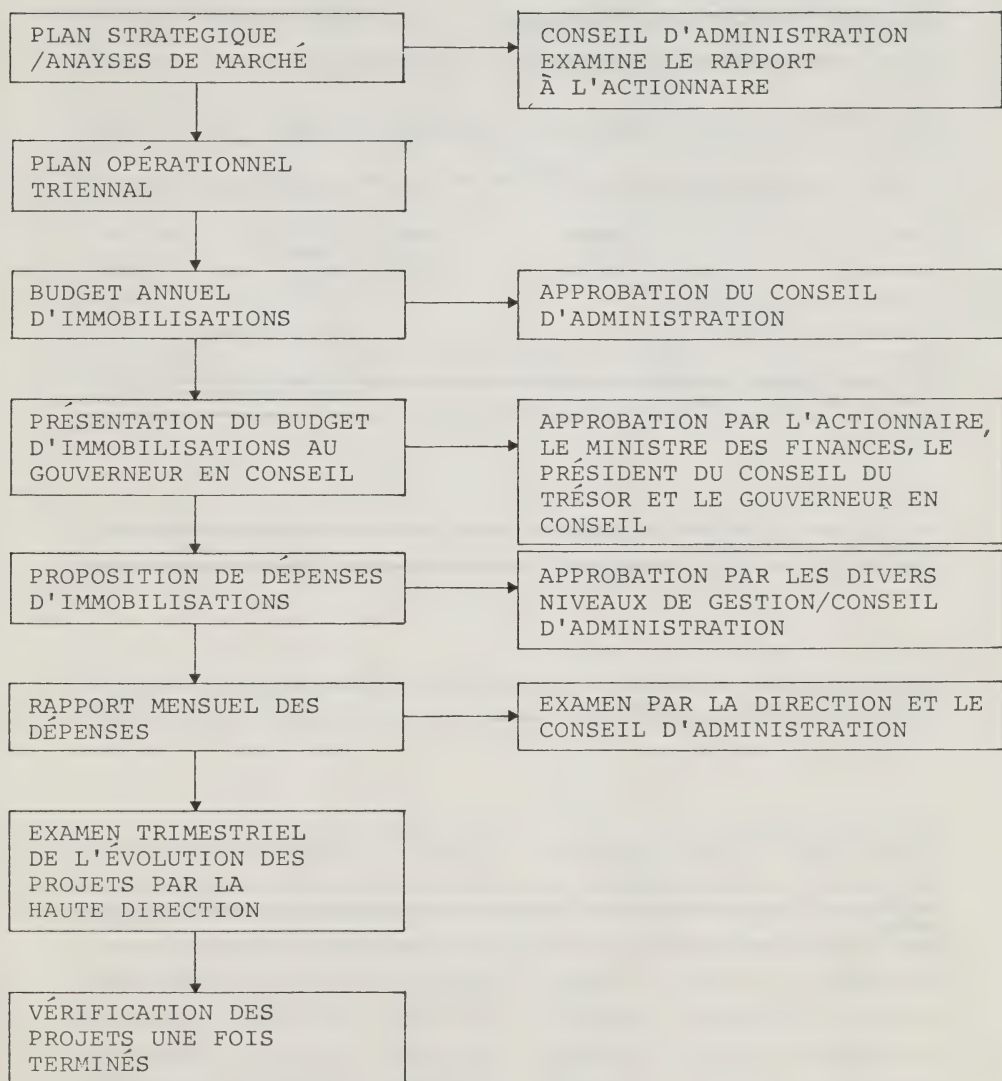
Quand l'Eldorado a comparu devant ce comité en novembre 1980, nous avions dit que nous serions heureux de comparaître de nouveau régulièrement pour passer en revue les résultats financiers de la société, et ce peut-être en même temps que la présentation du rapport annuel de l'Eldorado au Parlement. Bien que notre rapport pour l'année qui vient de se terminer ne sera pas au point avant la mi-avril, nous ne sommes pas moins heureux de cette occasion de faire état du rendement financier de la société depuis la dernière fois que nous nous sommes rencontrés.

Quand nous avons été invités par le président à comparaître devant le comité, il nous a fait remarquer que c'était là une occasion pour la société de faire état de ses activités, et c'est un peu là-dessus que j'aimerais vous entretenir.

CAPITAL EXPENDITURE PLANNING, APPROVAL  
AND CONTROL PROCESS



DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS -- PLANIFICATION,  
APPROBATION ET MODE DE CONTRÔLE



CAPITAL INVESTMENT  
PROPOSAL FORM**ELDORADO**

ELDORADO NUCLEAR LIMITED

**Capital Investment Proposal****1.**

DIVISION:	DEPARTMENT:	PROJECT TITLE:
DATE:	SUBMITTED BY:	CIP NUMBER:
Classification of this Submission (Check one) For: - Budget appropriation <input type="checkbox"/> - Authorization <input type="checkbox"/> - Revised* <input type="checkbox"/> *Give total amount of previous authorization \$ _____	PRIORITY: - Mandatory <input type="checkbox"/> - Discretionary <input type="checkbox"/>	PURPOSE CODE: (Circle one only) A. Expansion B. Replacement C. Cost Savings D. Environmental E. General Improvement

**1. PROJECT DESCRIPTION - SUMMARY****2. PURPOSE AND NECESSITY - SUMMARY****3. ALTERNATIVES - SUMMARY**

Verifiable Investment \$:	Rate of Return - %	Payback - Years
---------------------------	--------------------	-----------------

**APPROVALS**

Department Manager: _____	Date: _____	General Manager or Officer: _____	Date: _____
Technical Review: _____	Date: _____	Finance Dept: _____	Date: _____
Environmental Review: _____	Date: _____	Vice-President, Finance: _____	Date: _____
Controller's Review: _____	Date: _____	Vice-President, Operations: _____	Date: _____
Manager: _____	Date: _____		

FORMULE DE PROJET  
D'IMMOBILISATION**ELDORADO**  
ELDORADO NUCLÉAIRE LIMITÉE**Projet d'immobilisation****1.**

DIVISION:	DÉPARTEMENT OU MINISTÈRE:	TITRE DU PROJET:
DATE:	PRÉSENTÉE PAR:	NUMÉRO PI:
Classification de cette demande (cocher)  - Poste du budget <input type="checkbox"/> - Autorisation <input type="checkbox"/> - Révision* <input type="checkbox"/>  *Donner total des montants déjà autorisés \$ _____	PRIORITÉ:  - Obligatoire <input type="checkbox"/> - Optionnel <input type="checkbox"/>	CODE DE FINALITÉ (encadrer une lettre) A. Expansion B. Remplacement C. Économie D. Environnement E. Améliorations générales

**1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET****2. BUT ET NÉCESSITÉ - RÉSUMÉ****3. AUTRES SOLUTIONS - RÉSUMÉ**

Investissement vérifiable \$:	Taux de rapport - %	Remboursement - Années
-------------------------------	---------------------	------------------------

**APPROBATIONS**

Responsable du service: _____	Date: _____	Directeur général ou agent: _____	Date: _____
Examen technique: _____	Date: _____	Service des finances: _____	Date: _____
Revue - environnement: _____	Date: _____	Vice-président, Finances: _____	Date: _____
Examen du contrôleur: _____	Date: _____	Vice-président, Opérations: _____	Date: _____
Gestionnaire: _____	Date: _____		

**ELDORADO**

ELDORADO NUCLEAR LIMITED

**Capital Investment Proposal****2.**

PROJECT TITLE:	CIP NO.	DATE:
----------------	---------	-------

## SUMMARY OF FINANCIAL DATA:

## A. INVESTMENT REQUIRED

	QUARTER				Year	19	19	19	Future
	1	2	3	4					
Land									
Buildings									
Equipment & Machinery									
Other (specify)									
Contingency ( % )									
To be Capitalized	\$								
Expense	\$								
Verifiable Investment	\$								
Working Capital Needs									
Total Investment	\$								
Potential Variance	+								
	-								

If revision, amount in Annual Capital Budget \$ \_\_\_\_\_

Alternate Source \_\_\_\_\_

## B. COST CONTROL AND REPORTING

COMPONENT	BUDGET	RESPONSIBILITY
1. _____	\$ _____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
8. _____	_____	_____
9. _____	_____	_____
10. _____	_____	_____
VERIFIABLE INVESTMENT	\$ _____	

## ATTACHMENTS

## NUMBER OF PAGES

1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____



# ELDORADO

ELDORADO NUCLÉAIRE LIMITÉE

## Projet d'immobilisation

2.

NOM DU PROJET:	N° PI	DATE:
----------------	-------	-------

**SOMMAIRE DES FINANCES:**

### A. IMMOBILISATIONS REQUISES

A. IMMOBILISATIONS REQUISES		TRIMESTRE				Année	19	19	19	Long terme
		1	2	3	4					
Terrain	_____									
Immeubles	_____									
Équipement et machinerie	_____									
Divers	_____									
Imprévus ( % )	_____									
Somme immobilisée	\$ _____									
Dépenses	\$ _____									
Investissement vérifiable	\$ _____									
Fonds de roulement requis	_____									
Immobilisations totales	\$ _____									
Écart possible	+ _____ %									
	- _____ %									

Montant tiré du budget d'immobilisation annuel \$ \_\_\_\_\_  
 en cas de modification  
 Autre source d'investissement \_\_\_\_\_

### B. VÉRIFICATION DU COÛT ET RAPPORT COMPTABLE

ÉLÉMENTS INCLUS	BUDGET	RESPONSABLE
1. _____	\$ _____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
8. _____	_____	_____
9. _____	_____	_____
10. _____	_____	_____
INVESTISSEMENT VÉRIFIABLE	\$ _____	

ANNEXES	NOMBRE DE PAGES
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____

**ELDORADO**  
ELDORADO NUCLEAR LIMITED

**Capital Investment Proposal**

**3.**

PROJECT TITLE:	CIP NO.	DATE:
----------------	---------	-------

PROJECT JUSTIFICATION

**ELDORADO**  
ELDORADO NUCLÉAIRE LIMITÉE

**Projet d'immobilisation**

**3.**

NOM DU PROJET:	N° PI	DATE:
----------------	-------	-------

JUSTIFICATION DU PROJET

Eldorado employs a variety of mechanisms to assure accountability of management to the shareholder, which in our case is the Ministry of Energy, Mines and Resources.

• 1115

As we have outlined in considerable detail on previous occasions, we believe that the board of directors is the most critical accountability resource available to the shareholder.

It is also our view that appearances before the Standing Committee on Public Accounts reinforce the accountability mechanisms already in place.

Some significant events have occurred since our last meeting. I believe three are particularly noteworthy. The first was the decision by the shareholder last March to make a substantial new investment in Eldorado which has had the effect of facilitating the financing of the company's current expansion program.

The second event was the decision by the shareholder to retain the services of an auditing firm in the private sector, similar to other commercial Crown corporations such as Air Canada, Petro-Canada, CN and others.

The third event, of course, was the decision to close our Beaverlodge mine and mill, effective June 30, 1982. This last decision is the subject of an exhibit which has been circulated to members of the committee.

Perhaps I could say just a few words about Eldorado's new capital structure and the decision to retain a private sector auditing firm. Since purchasing Eldorado in 1944 at a cost of \$6.6 million, the Government of Canada has not invested any additional equity capital in the company. As a result, the growth in the intervening 36 years was financed through internally-generated funds, or by borrowing. By the end of 1980, Eldorado's capital structure was dominated by debt obligations.

In March, 1981 the shareholder decided to transfer the uranium assets of Uranium Canada Limited to Eldorado in return for \$300 million of preferred and common shares. This increased equity investment, although not in the form of cash, has significantly reduced Eldorado's debt/equity ratio to levels which are in keeping with most Canadian resource companies.

The second event rose from Eldorado's need for a wider range of financial services than those usually available from the Auditor General's office. The current auditors, Coopers and Lybrand, have extensive experience in resource industry auditing, particularly in the uranium industry.

But I must also point out that the Auditor General still maintains an important role in the accountability process. The board of directors has invited him to attend all presentations by Coopers and Lybrand to the audit committee of the board. In this way the office of the Auditor General can be fully

L'Eldorado utilise une variété de mécanismes pour s'acquitter de ses responsabilités vis-à-vis de l'actionnaire, qui dans notre cas est le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

Comme nous l'avons exposé en grand détails en d'autres occasions, nous estimons que le conseil d'administration exerce devant l'actionnaire une responsabilité des plus critiques.

Nous sommes également d'avis que nos témoignages devant le Comité permanent des comptes publics renforcent les mécanismes de responsabilité déjà en place.

Certains faits d'importance se sont produits depuis notre dernière réunion. Il y en a trois qui méritent particulièrement d'être notés. Le premier a été la décision par l'actionnaire, en mars dernier, d'effectuer un nouvel investissement substantiel dans l'Eldorado, investissement qui a eu pour effet de faciliter le financement du programme d'expansion actuel de la société.

Le deuxième a été la décision par l'actionnaire de retenir les services d'un bureau de vérification du secteur privé, à l'instar d'autres sociétés de la Couronne commerciales comme Air Canada, Petro Canada, CN et autres.

Le troisième, a été évidemment la décision de fermer notre mine et notre usine de Beaverlodge, à compter du 30 juin 1982. Cette dernière décision est l'objet d'un exposé qui a été communiqué aux membres du comité.

Je pourrais peut-être vous dire quelques mots au sujet de la nouvelle composition du capital de l'Eldorado et au sujet de la décision de retenir les services d'un bureau de vérification du secteur privé. Depuis qu'il a fait l'acquisition de l'Eldorado en 1944 au prix de \$6.6 millions, le gouvernement du Canada n'a pas investi d'autres capitaux propres dans la société. En conséquence, la croissance de la société au cours de ces 36 années d'existence a été financée par des fonds internes ou par la voie d'emprunts. Vers la fin de 1980, la composition du capital de l'Eldorado était constituée en majeure partie de dettes obligataires.

En mars 1981, l'actionnaire a décidé de transférer les actifs d'uranium d'Uranium Canada Limitée à l'Eldorado contre \$300 millions d'actions privilégiées et ordinaires. Cet investissement accru de capitaux, même s'il ne s'agissait pas d'investissements en espèces, a permis de réduire considérablement le rapport dette/capital propre de l'Eldorado à des niveaux comparables à ceux de la plupart des sociétés canadiennes de richesses naturelles.

Le deuxième événement s'est produit par suite du besoin de l'Eldorado de disposer d'une gamme de services financiers plus vastes que celle qui lui sont habituellement assurés par le Bureau du vérificateur général. Les vérificateurs actuels, Coopers et Lybrand, ont une vaste expérience de la vérification dans l'industrie des richesses naturelles, particulièrement dans le domaine de l'uranium.

Mais je dois vous faire remarquer aussi que le vérificateur général joue toujours un rôle important dans le contrôle des responsabilités. Le conseil d'administration l'a invité à assister à tous les exposés présentés par Coopers et Lybrand devant le comité de vérification du conseil d'administration. De cette



[Text]

informed of any material problems and recommendations submitted to the board by our auditors. In effect, the Auditor General maintains a window on the company, as well as access to the board's audit committee and to the shareholder.

With those few introductory remarks . . . Mr. Chairman, as you note, Mr. Moreau and Mr. Gorman are here to help me respond to any questions from the committee. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Ediger.

Mr. Dye, did you want to say something at this point?

**Mr. K. M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. We did not prepare an opening statement for this occasion, as it did not seem to be warranted, but I read with interest the statement by Eldorado. I am concerned about an impression that might be left in point 14, on page 8, of their opening statement, which is titled "Review by the Auditor General", and deals with the 1980 audit examination of Eldorado.

The wording in that statement may imply that we performed a review of the capital spending system. In fact, our audit testing was carried out to assess the appropriateness of financial statements employed by the company in its 1980 statements. And while it is true that our work required us to look at certain aspects of the approval process, our objective was to determine that proper financial disclosure was observed for the two projects, Key Lake and Blind River. So I just wanted to clarify the objectives, and avoid leaving the impression that my office put its stamp of approval on Eldorado's capital decision-making process. That was never the objective of our audit work.

Thank you, Mr. Chairman.

• 1120

**The Chairman:** Could you just clarify in that paragraph still about this? It says: "your or his Auditor General's 1980 audit examination". Were you then auditors, or were you joint auditors with Coopers and Lybrand in that year?

**Mr. Dye:** We were co-auditors, I believe, at that time, with Coopers and Lybrand.

**The Chairman:** And the reference is made to your outside consultants. Could you tell us who they were?

**Mr. Dye:** Yes. In order to conduct some of our work, we had experts in the mining process and also representatives from Price Waterhouse and Co. acting on our staff on our behalf.

**The Chairman:** Thank you very much.

We can now go to questions then. The first name I have is Mr. Anguish.

[Translation]

façon, le Bureau du Vérificateur général peut être entièrement informé de tout problème matériel et de toutes recommandations présentées au conseil d'administration par nos vérificateurs. Le vérificateur général garde donc un oeil sur la société, et il est assuré aussi d'avoir accès au comité de vérification du conseil d'administration ainsi qu'à l'actionnaire.

Après cette brève entrée en matière, monsieur le président, MM. Moreau et Gorman sont ici pour m'aider à répondre à toutes les questions du comité. Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Ediger.

Monsieur Dye, aviez-vous quelque chose à dire à ce point-ci?

**M. K.M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Nous n'avons pas préparé de déclaration préliminaire, puisque cela ne semblait pas opportun, mais j'ai lu avec intérêt la déclaration de l'Eldorado. Je m'inquiète un peu de l'impression qu'on peut avoir à la lecture du paragraphe 14 à la page 7 de la déclaration préliminaire, paragraphe intitulé "Examen du vérificateur général" et qui traite de l'examen de vérification de l'Eldorado pour 1980.

De la façon dont c'est dit, on peut être porté à croire que nous avons effectué un examen du système des dépenses d'immobilisations. En fait, notre examen de vérification a été effectué pour évaluer l'opportunité des états financiers utilisés par la société dans ses rapports de 1980. Et bien qu'il soit vrai que notre travail nous a obligé à jeter un coup d'oeil sur certains aspects du processus d'approbation des dépenses d'immobilisations, notre objectif était de déterminer si l'on avait suffisamment divulgué de données financières pour les deux projets de Key Lake et de Blind River. Je voulais donc simplement clarifier les objectifs et éviter de donner l'impression que mon bureau a approuvé le processus décisionnel en matière d'immobilisations de l'Eldorado. Cela n'a jamais été l'objectif de notre travail de vérification.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Pourriez-vous encore clarifier quelque chose au sujet de ce paragraphe? Quand on lit: «dans le cadre de son exercice de vérification de 1980, le vérificateur général . . .» est-ce que cela veut dire que vous étiez vérificateur à ce moment-là ou étiez-vous alors covérificateur avec Coopers et Lybrand?

**M. Dye:** Nous étions covérificateurs, je pense, à ce moment-là avec Coopers et Lybrand.

**Le président:** Et on fait allusion à vos conseillers externes. Pouvez-vous nous dire qui ils étaient?

**M. Dye:** Oui. Afin d'effectuer une partie de notre travail, nous avons retenu les services d'experts en techniques minières et aussi de représentants de *Price Waterhouse and Co.* qui travaillaient pour nous.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup.

Nous pouvons maintenant passer aux questions. Le premier nom qui figure sur ma liste est celui de M. Anguish.

[*Texte*]

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman. The first question I have I suppose would be to the Auditor General. I would like a response from him regarding the opinion that his office would have in regard to the decision-making process that Eldorado Nuclear uses in regard to their capital expenditure. It is certainly something that you must have come across, as you did audits or work within the Crown corporation. I was wondering what your response would be to their decision-making process in regard to the capital expenditures.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in order to answer Mr. Anguish's question properly, we would have to conduct what we like to call a comprehensive audit. The terms of reference in our examination in this particular case did not embrace a study of the process itself and the system surrounding the process.

We did, however, in order to come to a conclusion as to whether or not the financials properly disclosed the capital expenditures, looked at it; you cannot avoid looking at it. We certainly had co-operation while we were doing that, to the extent that we were going through and giving a comparison with other Crown corporations, and, while not having conducted a comprehensive audit, I think we found that their processes were adequate. But we were not looking at that, we were not trying to come to that conclusion. Were we to do a more in-depth study and a comprehensive audit, we might have a different opinion to offer to you, but based on what we saw, and comparing it with others, we found it acceptable.

**Mr. Anguish:** Was it the feeling of your office at one time that a comprehensive audit should have been done on Eldorado Nuclear?

**Mr. Dye:** It was.

**Mr. Anguish:** What problems did you encounter?

**Mr. Dye:** The process of comprehensive auditing is a new process, Mr. Chairman, and, going back several years, my predecessor, Mr. Macdonell, wanted to encourage the experimentation in this process and, consequently, there was a group established called the "Lab Group", in which a number of Crown corporations were invited to attend. Some accepted and some did not. Each had their own particular perspective and sometimes a strong point of view.

In the case of Eldorado, my belief is that the board did not wish to have a comprehensive audit. They felt that in some way it destroyed the accountability of the board of directors to the shareholder, or at least it infringed on management's territory, and consequently we were not invited; in fact we were encouraged not to even ask.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Dye.

[*Traduction*]

**M. Anguish:** Merci, monsieur le président. La première question que j'ai à poser s'adresse au vérificateur général. J'aimerais qu'il me dise quelle est l'opinion de son bureau en ce qui concerne le processus décisionnel utilisé par l'*Eldorado Nucléaire* pour ses dépenses d'immobilisations. Vous devez certainement en savoir quelque chose, vu que vous avez fait des vérifications ou du travail au sein de la société de la Couronne. Je me demandais ce que vous pensez de son processus de prise de décisions en matière de dépenses d'immobilisations.

**M. Dye:** Monsieur le président, pour bien répondre à la question de M. Anguish, il faudrait que nous fassions ce que nous convenons d'appeler une vérification complète. Le mandat qui nous a été confié dans ce cas particulier n'englobait pas une étude du processus en tant que tel ni du système lié à ce processus.

Cependant, pour nous permettre de tirer des conclusions au sujet de la divulgation en bonne et due forme des données financières concernant les dépenses d'immobilisations, nous avons étudié le processus décisionnel, car il est impossible de faire autrement. Nous avons certainement obtenu la coopération de la société dans nos travaux, dans la mesure où nous établissons une comparaison avec d'autres sociétés de la Couronne et, même si nous n'avons pas effectué de vérification complète, je pense que nous avons pu constater que leur processus était satisfaisant. Mais ce n'était pas là le but de notre étude, nous ne cherchions pas à en arriver à cette conclusion. Si nous faisons une étude plus approfondie et une vérification complète, notre opinion serait peut-être différente, mais selon ce que nous avons vu, et en comparaison des autres sociétés de la Couronne, leur processus décisionnel est acceptable.

**M. Anguish:** Votre bureau a-t-il cru à un certain moment donné qu'il aurait fallu effectuer une vérification complète de l'*Eldorado Nucléaire*?

**M. Dye:** Il y a pensé.

**M. Anguish:** Quels sont les problèmes auxquels vous avez eu à faire face?

**M. Dye:** Le processus de vérification complète est nouveau, monsieur le président, et en remontant plusieurs années en arrière, mon prédécesseur M. Macdonell voulait favoriser l'expérimentation de ce processus et, en conséquence, un groupe a été établi, le «Lab Group» auquel un certain nombre de sociétés de la Couronne ont été invité à participer. Certaines ont accepté et d'autres ont refusé. Chacune avait son point de vue bien particulier et parfois des idées fermes là-dessus.

Dans le cas de l'*Eldorado*, je pense que le conseil d'administration ne voulait pas d'une vérification complète. On pensait que d'une certaine façon cette vérification diminuait la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de l'actionnaire, ou du moins que cette vérification empiétait sur la compétence de l'administration, et en conséquence nous n'avons pas été invités à faire une vérification complète; en fait on nous a même encouragé à ne pas en faire la demande.

**M. Anguish:** Merci, monsieur Dye.

*[Text]*

I would now like to go to Eldorado Nuclear. I would first like to compliment Eldorado Nuclear on the statement that they prepared for the Public Accounts committee. I think, in the short time that I have been a member of Parliament, it has been the most comprehensive and most easily understandable document that I have seen in terms of the work that I have done in the Public Accounts committee. I would like to compliment them on the understandability, I suppose, of the document. I found it very useful in answering some of the questions that I have had over the months since you made the decision to close the Beaverlodge operation at Uranium City.

The question I would have is that I have always seen some contradiction in terms of the large capital expenditures you made between 1978 and up until the time you made the decision to close the operation down at Uranium City. Do you not see a contradiction in your own mind, even yet, as to the large amount of capital expenditures and then the almost unexpected, certainly by the people in Uranium City, closure of the mine? Do you not see a contradiction there?

**Mr. Ediger:** This question has come up quite frequently as we have been asked about our decision to close the Beaverlodge mine and mill.

• 1125

We made all of the capital expenditures at times when we had very good reason to expect a return on that investment. Other capital expenditures were made because they were absolutely necessary to keep the operation going. Unfortunately, the coincidence of a declining and depressed market, and an unanticipated change in geologic structure, resulted in the mine reaching the end of its economic life. In other words, ore is defined as any metal that can be mined at a profit. We ran out of ore.

**Mr. Anguish:** Have the geology of the mine and every possibility been explored? Do you feel confident there is no possibility of an ore grade which could sustain that type of mining operation should the world price go back up? Is it the combination of the two, the drop in the ore body and also the drop in the price?

**Mr. Ediger:** The grade would have to increase dramatically coincidentally with a substantial increase in the price. We do not see the two things happening.

**Mr. Anguish:** Okay. Thank you. I would like to go back to the decision-making process. Let us use an example: I would like you, or one of your officials, to take us through the process—the decision to buy the Boeing 737 aircraft for example. Can you take us through the process from the beginning until the final decision or the purchase of the Boeing 737 was actually made?

**Mr. Moreau:** Mr. Anguish, in reference to the earlier question, the other point that Mr. Ediger did not touch on was cost.

*[Translation]*

J'aimerais maintenant m'adresser à l'*Eldorado Nucléaire*. D'abord, j'aimerais féliciter l'*Eldorado Nucléaire* pour la déclaration qu'elle a rédigée à l'intention du comité des comptes publics. Je pense que depuis le peu de temps que je suis député, c'est le document le plus complet et le plus compréhensible que j'ai vu dans le cadre de mon travail au sein du comité des comptes publics. J'aimerais donc féliciter l'*Eldorado Nucléaire* pour la simplicité, si vous voulez, de son document. Je l'ai trouvé très utile pour répondre à certaines questions que je me posais depuis quelques mois, depuis que vous avez pris la décision de fermer le projet *The Beaverlodge* à Uranium City.

La question que j'aimerais poser vient du fait que j'ai toujours vu une certaine contradiction entre les importantes dépenses d'immobilisations que vous avez faites entre 1978 et le moment où vous avez décidé de fermer le projet minier d'Uranium City. Ne voyez-vous pas, vous non plus, une contradiction entre les énormes dépenses d'immobilisations et ce qui s'est produit par la suite auquel les habitants d'Uranium City étaient loin de s'attendre: la fermeture de la mine? Ne voyez-vous pas une contradiction là-dedans?

**M. Ediger:** Cette question a été soulevée assez fréquemment quand on nous demandait d'expliquer notre décision de fermer la mine et l'usine *The Beaverlodge*.

Nous avons effectué toutes ces dépenses d'immobilisations alors que nous avions de très bonnes raisons de croire qu'elles nous rapporteraient quelque chose. D'autres dépenses d'immobilisations ont été faites parce qu'elles étaient absolument nécessaires pour continuer l'exploitation. Malheureusement, la conjonction d'un marché à la baisse et peu actif, et d'un changement inattendu de la structure géologique ont marqué la fin de la rentabilité de la mine. En d'autres termes, un minerai n'offre d'intérêt que si le métal peut être extrait avec profit. Ce n'était plus le cas.

**M. Anguish:** La structure géologique de la mine et toutes les autres possibilités ont-elles été explorées? Êtes-vous convaincu qu'il est absolument impossible de trouver un minerai d'une teneur quelconque qui permettrait d'assurer l'exploitation de ce type de mine si le prix mondial remontait? Est-ce qu'il s'agit d'une combinaison des deux facteurs, la baisse de la teneur en uranium du minerai et aussi la baisse du prix?

**M. Ediger:** Il faudrait que la teneur du minerai augmente de façon considérable en même temps que se produise une forte augmentation du prix. Nous ne pensons pas que ces deux choses puissent se produire.

**M. Anguish:** Très bien. Merci. J'aimerais en revenir au processus décisionnel. Prenons un exemple. J'aimerais que vous ou l'un de vos adjoints nous explique le processus qui a présidé à la décision de faire l'acquisition d'un Boeing 737 par exemple. Pouvez-vous nous en expliquer le cheminement depuis le début jusqu'à la décision finale d'achat du Boeing 737?

**M. Moreau:** Monsieur Anguish, au sujet d'une question que vous avez posée plus tôt, l'autre élément dont M. Ediger n'a



## [Texte]

I think it is very important to look at what has happened to cost, not only in our operation, but in the under-ground mining business in Canada generally. You have to look at what is happening in cost and— while it is true we have not exhausted every possibility— at the increasing debts of the mine in terms of what potential there might be for further discovery of new reserves. The fact is that as we get deeper and deeper the costs of mining go higher and higher. We think it is no longer prudent to invest that kind of money on a gamble which may not turn out. If it did, given the history of the mine, what is happening to costs, and what we foresee in the market, it is not likely to close the very substantial gap we have between our current costs and what we might project down the road.

**Mr. Anguish:** Just a moment, please. Before you go on to answer my question about the decision-making process, for example the 737 purchase, can you tell me, in light of what you just said, whether the holdings at Eldorado Nuclear Limited in the Key Lake mining operation and the Key Lake Mining Corporation have any factor on the decision to close Beaverlodge?

**Mr. Moreau:** No, none at all. The point I was trying to make is that Beaverlodge is no longer economic because the mineralization, the grade and the current costs we have are substantially above the market. We do not see the costs improving dramatically. As a matter of fact, the trend is the other way. We do not see sufficient increase in the market to close that gap, so it does not seem at all prudent. As far as Key Lake is concerned we put that as a separate project. It has been from the beginning. As you know, the grade of the ore there approaches 3 per cent uranium which is 60 pounds per ton. What we are mining at Beaverlodge is something under about 3.5 pounds per ton.

• 1130

Key Lake is an open-pit deposit. The costs are entirely different. We would be projecting costs substantially under the current market price and you cannot compare one operation to the other. One decision has no impact on the other whatsoever.

**Mr. Anguish:** Can you tell us about the decision-making process for the 737 purchase?

**Mr. T.J. Gorman (Vice-President, Finance, Eldorado Nuclear Limited):** I could talk about the process we use on capital approvals. Normally when a capital need is identified by one of the operating groups, they will initiate a request for capital approval. This will trigger a study—if it is a major capital—into the particular capital they desire to move into.

In the aircraft decision, this is essentially what happened. Our corporate planning group who represented it in Ottawa worked with the aviation people in evaluating the aircraft situation at that time which was made up of two DC-4's and

## [Traduction]

pas parlé, est celui du coût. Je pense qu'il est très important de voir ce qui s'est produit à ce niveau, non seulement dans notre exploitation, mais dans l'industrie minière souterraine en général au Canada. Il faut regarder ce qui se produit au niveau des coûts et bien qu'il soit vrai que nous n'avons pas étudié toutes les possibilités, il faut tenir compte de la dette croissante de la mine par rapport au potentiel de découverte de nouvelles réserves. Le fait est que plus on creuse en profondeur, plus les coûts d'exploitation augmentent. Nous pensons qu'il n'est plus prudent d'investir de telles sommes d'argent dans un projet qui risque de ne rien donner. Même si les résultats étaient positifs, compte tenu des antécédents de la mine, compte tenu de ce qui arrive aux coûts, et compte tenu de nos prévisions du marché, il est peu probable qu'on réussisse à réduire l'écart très substantiel entre nos coûts actuels et les coûts prévus.

**M. Anguish:** Un instant, s'il vous plaît. Avant que vous ne répondiez à ma question au sujet du processus décisionnel, dans le cas par exemple de l'achat du Boeing 737, pouvez-vous me dire, à la lumière de ce que vous venez de déclarer, si les avoirs à l'*Eldorado Nucléaire Limitée* dans les projets miniers de Key Lake et la Société minière de Key Lake ont quelque chose à voir avec la décision de fermer Beaverlodge?

**M. Moreau:** Non, pas du tout. Ce que j'essayais de faire valoir, c'est que Beaverlodge n'est plus économique à cause de la minéralisation, de la qualité du minerai et parce que les coûts actuels sont substantiellement supérieurs à ceux du marché. Nous ne croyons pas que les coûts vont s'améliorer de beaucoup. En fait, la tendance est à l'inverse. Nous ne prévoyons pas suffisamment d'augmentation de l'activité du marché pour combler cet écart, ce qui fait qu'il n'est plus prudent de continuer. En ce qui concerne Key Lake, c'est un projet distinct. Cela l'a toujours été. Comme vous le savez, la teneur du minerai là-bas atteint presque 3 p. 100 d'uranium, ce qui veut dire 60 livres par tonne. A Beaverlodge, ce chiffre est un peu inférieur à 3.5 livres par tonne.

Key Lake est un gisement à ciel ouvert. Les coûts sont complètement différents. On prévoirait des coûts substantiellement inférieurs au prix actuel du marché, et vous ne pouvez comparer les deux projets. Une décision n'a aucune incidence sur l'autre.

**M. Anguish:** Pouvez-vous nous parler du processus de pré-décision concernant l'achat du 737?

**M. T.J. Gorman (vice-président, Finances, Eldorado Nucléaire Limitée):** Je pourrais vous parler du processus que nous utilisons pour les autorisations de capitaux. Normalement, quand un des groupes d'exploitation détermine qu'il a un besoin de capitaux, il fait une demande d'autorisation de capitaux. Cette demande va entraîner une étude—s'il s'agit d'un capital important—de l'activité particulière dans laquelle on souhaite s'engager.

Dans la décision concernant l'avion, c'est essentiellement ce qui s'est produit. Notre groupe de planification qui représentait la société à Ottawa a travaillé avec des spécialistes de l'aviation pour évaluer le service de transport aérien qui était

[Text]

two DC-3's. They evaluated the requirements of those two aircraft over the years in terms of maintenance, engine rebuilds, engine replacements, tire replacements, and so forth. Looking at the availability of spare engines, the situation with Pratt & Whitney Aircraft who were doing the engine rebuilds, and the possibility of buying new engines it was eventually decided to move out of the piston aircraft and look at a series of other aircrafts that might be suitable to the Beaverlodge operation. This included a list of over one dozen—more than that—32 some odd aircraft, including piston aircraft, turbo props and pure jet aircraft. After an evaluation, selection and recommendations were made to senior management of the corporation by the operating group on the purchase of a Boeing 737.

In addition to Eldorado's own personnel, the people in corporate planning and the operational people at aviation, outside consultants were used to help in the evaluation of the new aircraft and the requirements that Eldorado foresaw for the use of the aircraft.

Having arrived at a recommendation, management approved the recommendation and it was passed on to the board of directors for approval. It was ultimately included in the capital budget which was approved by the shareholder after consultation with departments of treasury and finance on the final decision.

**Mr. Moreau:** There were other elements in the decision that you should be aware of, Mr. Anguish.

We also asked for solicited bids for that service from other carriers, including PWA, Norcanair, and so on. At that time, we were operating out of Edmonton, as you are aware. The proposals we received were not competitive with the costs we could achieve ourselves.

The other factor that impinged on the decision was that the history of this aircraft showed an escalating price—even second-hand aircraft were selling better—and it still looks like a repetition of the old DC-3 in terms of that aircraft's longevity. Consequently, the decision appeared to be very risk free in the sense that it could always be disposed of. So of all of those capital, the spending that may have been done at that time, given the market conditions and costs that existed I think the aircraft is the one which we have least concern about.

• 1135

**Mr. Anguish:** The aviation operation, just to stay with that while we are on that subject, I understand that the Boeing 737 was quite under-utilized, and I wonder what your plans were to give better utilization to the aircraft; whether or not that was taken into consideration when you purchased the aircraft, that it would be so highly under-utilized. I understand there were some 1,200 hours under-utilization on the aircraft.

[Translation]

alors assuré par deux DC-4 et deux DC-3. Ils ont évalué les besoins de ces deux avions pour les années à venir en termes d'entretien, de reconditionnement des moteurs, de remplacement des moteurs, de remplacement de pneus et ainsi de suite. Compte tenu la disponibilité de moteurs de rechange, compte tenu de la situation avec *Pratt et Whitney Aircraft* qui reconditionnait les moteurs, et compte tenu de la possibilité d'acheter de nouveaux moteurs, il a été décidé en fin de compte de ne plus utiliser les avions à piston et d'étudier d'autres avions susceptibles de répondre aux besoins de Beaverlodge. Il y avait une liste de plus d'une douzaine—plus que cela—de plus de 32 avions, y compris des avions à piston, des turboprops et des avions à réaction. Après avoir évalué la situation le groupe a recommandé à la haute direction l'achat d'un Boeing 737.

Outre le personnel de l'Eldorado, le groupe de planification et le personnel assurant le service de transport aérien, des conseillers de l'extérieur ont participé à l'évaluation du nouvel avion et de l'utilisation de cet avion, par l'Eldorado.

Saisie de cette recommandation, la haute direction l'a approuvée et la recommandation a été soumise à l'approbation du conseil d'administration. Le projet a finalement été inclus dans le budget d'immobilisations qui a été approuvé par l'actionnaire après consultation du Conseil du trésor et du ministère des Finances au sujet de la décision finale.

**M. Moreau:** Il y a d'autres éléments de la décision qu'il faut que vous connaissiez monsieur Anguish.

Nous avons également fait un appel d'offres pour ce service auprès d'autres transporteurs publics, y compris PWA, Norcanair et ainsi de suite. A ce moment-là, les opérations étaient dirigées à partir d'Edmonton, comme vous le savez. Les propositions que nous avons reçues n'étaient pas concurrentielles par rapport à ce qu'il nous en aurait coûté pour assurer nous-mêmes le service.

L'autre facteur qui a influé sur la décision est que le prix de cet avion n'avait cessé d'augmenter au cours de son histoire—même les avions d'occasion se vendaient mieux—et il semble que c'est une réplique du vieux DC-3 pour ce qui est de la durée utile de l'avion. En conséquence, la décision nous apparaissait on ne peut plus dégagée de risques en ce sens qu'il était toujours possible de le revendre. Donc de toutes les immobilisations, les dépenses qu'auraient pu entraîner à ce moment l'achat de cet avion, compte tenu des conditions du marché et des coûts, constituaient en l'occurrence, à mon avis, l'investissement le plus sûr.

**M. Anguish:** Donc nous y sommes et pendant que nous parlons exploitation aéronautique, je crois savoir que le Boeing 737 a été relativement sous-utilisé et j'aimerais savoir ce que vous pensez faire pour y obvier. Toutefois, je ne sais pas si cet aspect, c'est-à-dire cette sous-utilisation flagrante, a été prise en considération lorsque vous avez acheté cet appareil. Je crois savoir que cette sous-utilisation se chiffre à quelque 1,200 heures.

*[Texte]*

**Mr. Moreau:** We justified the decision on the basis of usage of 1,400 to 1,500 hours, which is exactly what we are using. We knew we had too much aircraft from the beginning, but there was no other aircraft that fit our particular requirements that would do the job as well and for the same projected costs.

Consequently, we hoped that we would be able to use that extra time on the aircraft, and as a matter of fact, we approached CPA, we approached PWA, we approached Norcanair about leasing those extra hours to them. We had some initial interest from all except Norcanair who had no interest. There were subsequent discussions regarding the difficulties of integrating the aircraft and the liability questions—who is responsible in the case of an accident, and so on—very complex issues arose, and it was decided by those other carriers that they would prefer to not enter into such an arrangement.

We then, obviously, were looking around to lower our overall costs because, as you appreciate, a good part of any aircraft operation costs are fixed, and consequently we were looking to share those fixed costs by perhaps providing that service to other mines in the province.

**Mr. Anguish:** Would it not have been better if that was part of your plan, to use something like the DASH-7 instead of a plane that is built here?

**Mr. Moreau:** We looked at the DASH-7. It was a matter of review, not only by Treasury Board, but some of the senior officials; Industry, Trade and Commerce asked us to look at that. We did look at it very carefully; we involved de Havilland in our studies; we gave them our studies, and showed them what our load requirements were and so on—as a matter of fact, we received a letter from the president of de Havilland saying that clearly the DASH-7 did not fit our requirements.

**Mr. Anguish:** A question that I had asked earlier when I met with you before in committee—I believe it was National Resources and Public Works—was about the grade of ore and the method you use in determining the grade of ore, and I still have not received an answer to that. My question very simply put is, is there a standard within the industry as to determining grade of ore or does each company in mining establish its own formula for grade of ore?

**Mr. Moreau:** Well, each . . . I am sorry.

**Mr. Anguish:** No, go ahead.

**Mr. Moreau:** Well, no, each company does not establish its own standards. There are recognized methods depending on different types of ore bodies.

Some of them are more or less just volume determinations, because ore bodies are relatively regular in their grade distribution, in their configuration or what have you, and the

*[Traduction]*

**M. Moreau:** Nous avons justifié notre décision en partant de l'hypothèse que nous utiliserions cet appareil entre 1,400 et 1,500 heures ce qui est exactement le chiffre obtenu. Nous savions que d'emblée nous avions trop d'appareils mais nous n'en avions aucun qui correspondait au créneau en question, aucun que nous ne pouvions utiliser avec le même bonheur et dans la fourchette des coûts projetés.

Par conséquent, nous avions espéré pouvoir utiliser cet appareil d'avantage d'heures et, de fait, nous avons pris contact avec les compagnies CPA, PWA et Norcanair au cas où nous pourrions le leur louer pendant les périodes de moindre utilisation. À l'exception de Norcanair, les autres compagnies se sont déclarées d'emblée intéressées. Ultérieurement, nous eûmes des discussions relatives aux difficultés d'intégration de l'appareil et aux questions de responsabilité civile, par exemple qui serait responsable en cas d'accident, et des problèmes très complexes se sont posés; les deux transporteurs ont alors préféré ne pas s'engager de la sorte.

Ensuite, cela va de soi, nous avons tenté de réduire nos frais d'exploitation car, comme vous le savez sans doute, la majeure partie des frais d'exploitation d'un appareil sont des frais fixes, et, par conséquent, nous avons tenté de faire partager ces frais fixes peut-être en assurant certains services aux autres mines de la province.

**M. Anguish:** Si c'était là votre intention, n'aurait-il par été préférable d'opter pour un appareil du genre DASH-7 plutôt que pour un avion construit sur place?

**M. Moreau:** Nous avons envisagé le DASH-7 et la question a été étudiée non seulement par le Conseil du trésor mais aussi par certains hauts fonctionnaires; le ministère de l'Industrie et du Commerce nous a demandé de nous pencher sur la question. Nous l'avons fait sérieusement, nous avons demandé à la Havilland de participer à nos études, nous leur avons fourni nos données, nous leur avons communiqué nos exigences notamment en matière de charge utile et, de fait, le président de la Havilland nous a écrit pour nous dire que de toute évidence le Dash-7 ne correspondait pas à nos besoins.

**M. Anguish:** Une autre question que je vous avais déjà posée lors d'un entretien préalable—au comité des Ressources nationales et des Travaux publics je crois—: il s'agissait de la teneur du minerai et de la méthode que vous utilisiez pour la déterminer, mais vous n'avez toujours pas répondu à cette question. Je voulais tout simplement savoir si l'industrie a une norme selon laquelle elle détermine la teneur du minerai ou si chaque entreprise minière à sa propre formule.

**M. Moreau:** En fait . . . excusez-moi.

**M. Anguish:** Je vous en prie, allez-y.

**M. Moreau:** De fait, disais-je, il n'appartient pas à chaque entreprise de fixer ses propres normes. Il existe des méthodes reconnues qui varient selon le massif de minerai.

Certaines de ces méthodes portent plus ou moins exclusivement sur le calcul de volume. En effet, les gisements, les massifs de minerai présentent en général des teneurs ayant un



*[Text]*

calculation is relatively simple. It is a matter of volume and density of the ore to come up with tons.

In the case of an ore body like Beaverlodge, the complexity of the problem is increased by the many veins, very different types of veins, essentially fracture-controlled mineralization, which goes every which way, and we employ what would be termed a statistical determination which is based on... well, we use computer programs and so on, regressive analysis—all of the sophisticated techniques that we would use in any statistical study, to try and predict what mineralization is apt to come out of a particular area. The accuracy of it is determined by how many drill holes or how many sample points you have in order to base your prediction. Consequently, the Beaverlodge operation is particularly difficult as we have highly variable zones, rather small zones, and the cost of drilling becomes a factor: how many shots can you take before you make up your mind to go in and mine. We sometimes get down to drilling some of those zones on about a 25-foot grid, but in many cases we are trying to make ore reserves on data which is much less dense than that. We may have sample points at 100-foot intervals or 200-foot intervals where you are shooting down and trying to predict what might be below your last working level, so it is a highly variable process.

• 1140

**The Chairman:** Your final question, Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** Thank you. An accusation about Eldorado Nuclear that has been made quite often to me is that the ore had been purposely diluted over the past couple of years because of the mechanized mining process, and also some of the cleaning out of the shafts and getting rid of the headache of the Beaverlodge operation, so you could maximize your profits in something like the Key Lake operation. I would like to know if there was a diluted ore being put through there because of cleaning out some of the mine shafts, because of the mechanization process, and therefore Key Lake maybe really did have a factor in your decision to close the Beaverlodge operation.

**Mr. Moreau:** I can assure you, Mr. Anguish, that on the issue of dilution and some sort of a deliberate plot to bury the operation I hope we can separate those two issues.

In the matter of dilution, it is true that mechanized mining is not as selective as the old, traditional stoping, cut and fill; a couple of guys going in and drilling, mucking, loading cars, and so on. The fact is, we cannot get those skills any more. It was only when we went to mechanized mining that we began to cut our turnover and began to attract people. We just cannot get the traditional skills any more. People do not like the back-breaking labour involved in that sort of operation. If you look at those skills, you will see that most of the guys who

*[Translation]*

aspect relativement uniforme et le calcul est dès lors relativement facile à faire. Il s'agit de calculer le volume et de la densité du minerai pour arriver au nombre de tonnes.

Dans le cas d'un gisement comme celui de Beaver Lodge, le problème est compliqué par le nombre de veines de types très différents qui vont dans toutes les directions et nous usons d'une méthode dite statistique basée sur... en fait nous avons recours à l'ordinateur, à l'analyse par régression, bref à toutes les techniques sophistiquées qui servent aux études statistiques pour essayer de prévoir la minéralisation d'un secteur donné. L'exactitude de la méthode est fonction du nombre de trous de forage ou du nombre de points d'échantillonnage sur lesquels vous basez vos calculs. Ainsi, la zone de Beaverlodge est particulièrement difficile à évaluer en raison du fait que les zones y sont très variables, ce sont des zones relativement peu étendues, et à ce moment les frais de fossage de puits d'essai sont un facteur non négligeable: combien de prélèvements faut-il faire avant de pouvoir décider en connaissance de cause de donner le feu vert à l'exploitation de la mine. Parfois, nous procédons à ces prélèvements d'essai par quadrillage de 25 pieds, mais, le plus souvent, nous essayons de calculer les réserves minérales à partir de données beaucoup moins denses. Nous pouvons avoir des prélèvements à intervalles de cents pieds ou de deux cents pieds—et je parle de forage d'essai—qui nous permettent de déterminer la richesse du massif au-dessous de la dernière couche exploitée, et il s'agit donc d'une méthode éminemment variable.

**Le président:** Votre dernière question, monsieur Anguish.

**M. Anguish:** Je vous remercie. On a très souvent accusé devant moi l'Eldorado Nucléaire d'avoir à dessein au cours des dernières années dilué le minerai en raison de l'automatisation de l'extraction et aussi du nettoyage des puits, afin de pouvoir se débarrasser de ce casse-tête qu'est Beaverlodge et d'optimiser les bénéfices mettons dans le cas des installations de Key Lake. J'aimerais savoir s'il y a bel et bien eu diluage en raison du nettoyage certain des puits de mines, en raison de l'automatisation des opérations et dès lors si les installations de Key Lake ont été l'un des facteurs à la base de votre décision de fermer Beaverlodge.

**M. Moreau:** Je puis vous assurer monsieur Anguish que, pour ce qui est du diluage et des allégations selon lesquelles il s'agirait d'un coup monté pour discréditer ces installations, j'ai l'espoir que nous pourrions bien faire la distinction entre les deux.

Dans le premier cas, il est exact que l'extraction automatisée n'est pas aussi fine que l'extraction traditionnelle qui consiste à envoyer des mineurs en bas pour abattre les fronts de taille et charger les wagonnets. Il n'en reste pas moins que ces ouvriers sont des spécialistes qui n'existent plus. Ce n'est que lorsque nous avons commencé par l'extraction automatisée que nous avons pu réduire le taux de roulement de notre effectif et attirer des compétences. Par contre, les ouvriers spécialisés d'autan n'existent plus. Les gens ne veulent plus aller se briser

[Texte]

are doing that are over 50 and it is a major concern in the industry as to how we are going to replace those miners.

We went to mechanized mining because we hoped to get some productivity increase, which we got, and we hope to achieve more once we have completed the system of ramps. We hope to cut our turnover and make the place more attractive for people to work. It is a classic case of the operation being successful but the patient dying. We were overwhelmed by the other factors. We did get some dilution but that was compensated for by an increase in productivity, so it is not a black-and-white thing.

The other factor is that we have put low-grade ore through that mill because we did not have other production stakes available and there were times when rather than have the mill sit idle we would put in some material that was probably below what we would normally mine. But those factors are decisions which every operation makes, depending on the circumstances.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish. Mr. Wright is next.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Ediger, as I read some of the information, I was left with the impression that the Saskatchewan government was applying some pressure on you to maintain certain facilities at Beaverlodge, housing, et cetera. In other words, if you wanted to maintain your mine there, you had to put certain facilities in Beaverlodge. Is that correct?

• 1145

**Mr. Ediger:** It is certainly correct that if you want to attract people to a community you have to provide accommodation. I think that is standard. The pressure to provide housing came from the necessity to attract people to work in our operation.

**Mr. Wright:** Did the Saskatchewan government not say to you at some point that if you wanted to continue operation there you had to provide certain benefits to the people?

**Mr. Ediger:** No. I think it was in 1958 that the government of Saskatchewan established Uranium City as a municipality independent of any of the mines in operation at the time, and the mines had to bear the burden of the municipal taxes.

**Mr. Wright:** So the decision to go ahead with expansion, housing, et cetera, was yours only, not the provincial government's?

**Mr. Ediger:** It was our decision.

[Traduction]

les reins à travailler comme jadis. Si vous vous penchez sur la question, vous verrez que la plupart des ouvriers dans ces spécialités ont plus de 50 ans et c'est d'ailleurs un gros problème pour l'industrie en ce sens que personne ne sait comment nous allons pouvoir les remplacer.

Nous avons adopté l'extraction automatisée dans l'espoir d'accroître la productivité, ce qui fut d'ailleurs le cas, et nous espérons obtenir des résultats encore meilleurs dès que nous aurons mis en place notre réseau de rampes d'accès. Nous espérons donc réduire encore davantage le taux de roulement de nos effectifs et rendre ces installations encore plus séduisantes pour les travailleurs. C'est l'exemple classique de l'opération qui réussit mais qui se solde par la mort du patient. Ce sont tous les autres facteurs qui nous ont écrasés. Il y a eu un peu de diluage mais qui fut toutefois compensé par un accroissement de la productivité et dès lors on ne peut pas dire que le bilan soit entièrement négatif ou entièrement positif.

L'autre facteur est que nous avons broyé une certaine quantité de minerai à faible teneur parce que nous n'avions pas d'autres réserves pour faire tourner l'usine et il y a toujours des moments où il est préférable d'exploiter un minerai qui est peut-être un peu moins riche que la normale au lieu d'avoir à fermer complètement les installations. Ce sont là toutefois des décisions que toutes les entreprises doivent prendre à un moment donné selon les circonstances.

**Le président:** Je vous remercie monsieur Anguish. M. Wright a la parole.

**M. Wright:** Merci monsieur le président. Monsieur Ediger, à la lecture de certaines données, j'ai eu l'impression que le gouvernement de la Saskatchewan faisait en quelque sorte pression sur vous pour que vous conserviez à Beaverlodge une certaine infrastructure comme par exemple le logement. En d'autres termes, si vous vouliez que votre mine reste en activité, vous deviez installer une certaine infrastructure à Beaverlodge. Me trompais-je?

**M. Ediger:** Il est tout à fait exact de dire que si vous voulez attirer des gens dans une agglomération, vous devez leur fournir des logements. C'est la norme je crois. Les pressions exercées à ce niveau s'expliquent du fait qu'il était nécessaire pour nous de faire venir des gens sur notre chantier.

**M. Wright:** Le gouvernement de la Saskatchewan ne vous a-t-il pas dit à un moment donné que si vous vouliez rester en activité vous deviez donner certains avantages aux gens?

**M. Ediger:** Non. C'est je crois en 1958 que le gouvernement de la Saskatchewan a fait d'Uranium City une municipalité indépendante des mines en activité à l'époque et les mines avaient donc eu à payer leur part des taxes municipales.

**M. Wright:** Dès lors, la décision de donner le feu vert au projet d'expansion, à la construction de logements, et j'en passe, vous incombait totalement et n'avait rien à voir avec le gouvernement provincial?

**M. Ediger:** Parfaitement.

*[Text]*

**Mr. Wright:** Can you tell me why, while you are doing all this expansion, all the other locations in the area, discoveries which were open pit, are not going to have town sites; they are all going to be fly in, fly out. Obviously it is more economical. Why were you going ahead with an expansion when the whole trend was towards fly in and fly out? What did you know that no one else knew?

**Mr. Ediger:** First, I was the individual who pioneered the air commuter system which started at Rapid Lake. I recognize that communities become a great burden not only to the corporation but also to the governments. We had a community there. We had a work force in place. We had to reduce turnover. We had to attract additional people to the community. You could not have half the community on a commuter basis and the other half resident in the community. We were faced with a traditional mining community that was started in the fifties as opposed to a new operation that might have started in the seventies.

**Mr. Wright:** The whole point is all the other discoveries in the area are fly in, fly out, commuting. Why did not you go to commuting? Part of your problem was that, as I read the information, you have a high turnover; people do not like the isolation. Having visited a number of areas up north, this is a constant concern. So it seems that by flying people in and out, as most of the open pit mines will do in the future in that area, they are going to solve the problem. Yet you are going ahead with expansion which would not solve your problem, because in your brief I believe it said you have a 100 per cent turnover.

**Mr. Ediger:** We did have.

**Mr. Wright:** You did have up until last year?

**Mr. Ediger:** That is right. We have had a significant downturn in the last 18 months and it has been a continuing trend.

**Mr. Wright:** But while you are going ahead with the expansion to solve this problem, there is no other mining discovery in the area going to do the same. They are going to fly people in and out to work.

**Mr. Ediger:** I do not think that is entirely correct. You have to look at any established mining community that is opening up new mines . . .

**Mr. Wright:** Okay, I have done that.

**Mr. Ediger:** . . . you just wanted to talk about uranium in Saskatchewan—the fact is we already had the community. The decision was made back in 1953 when aircraft of the type available today were not available. Services were not available.

*[Translation]*

**M. Wright:** Pouvez-vous me dire pourquoi, alors que vous réalisez tous ces plans d'expansion, tous les autres secteurs de la région, les découverts faisant l'objet d'une exploitation à ciel ouvert, ne vont pas devenir des implantations urbaines en ce sens que les travailleurs y seront amenés et ramenés par avion. De toute évidence, cela vous coûte moins cher. Pourquoi donner suite à un projet d'expansion alors que la tendance est au «navettage» aérien? Que saviez-vous que les autres ignoraient?

**M. Ediger:** Tout d'abord, c'est à moi que revient le mérite d'avoir instauré le système de navettage aérien à Rapid Lake. J'admets qu'une agglomération est un fardeau très lourd non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les gouvernements. Nous avions sur place une agglomération et un certain effectif. Nous devions absolument réduire le taux de roulement de cet effectif. Il est impossible d'avoir une population composée pour moitié de «navetteurs» et pour moitié de résidents fixes. Nous avions en l'occurrence le cas d'une agglomération minière classique qui avait été créée dans les années 50 par opposition à un projet d'exploitation d'un type entièrement nouveau qui remontait disons aux années 70.

**M. Wright:** Cela revient à dire que tous les autres gisements de la région sont exploités par navettage. Pourquoi n'avoir pas adopté cette solution? Si j'ai bien lu le dossier, votre problème est dû en partie au fait que le taux de roulement du personnel est extrêmement élevé, ce qui s'explique parfaitement parce que les gens n'aiment vivre dans des agglomérations isolées. J'ai moi-même visité un certain nombre de postes septentrionaux et c'est la plainte qui revient le plus fréquemment. Il me semble donc que la solution du navettage aérien, que vont adopter la plupart des exploitations minières à ciel ouvert dans cette région, est tout à fait susceptible de résoudre le problème. Pourtant, vous donnez actuellement suite à un plan d'expansion qui ne résoudrait nullement le problème car vous dites je crois dans votre mémoire que le taux de roulement de votre effectif est de l'ordre de 100 p.100.

**M. Ediger:** Était.

**M. Wright:** Jusqu'à l'an dernier?

**M. Ediger:** En effet. Le taux de roulement s'est notablement ralenti au cours des dix-huit derniers mois et la tendance se poursuit.

**M. Wright:** Pourtant, alors que vous adoptez la solution de l'expansion pour résoudre ce problème, vous êtes les seuls à procéder de cette façon dans la région en ce sens que les autres exploitations minières ont recours à la solution du navettage aérien.

**M. Ediger:** Je ne pense pas que ce soit tout à fait exact. Il faut en effet se pencher sur le cas des agglomérations minières existantes qui desservent de nouvelles mines . . .

**M. Wright:** J'ai étudié le cas également.

**M. Ediger:** . . . mais vous vouliez simplement parler de l'exploitation de l'uranium en Saskatchewan et il n'en demeure pas moins vrai que l'agglomération existait déjà. C'est en 1953, à une époque où les avions que nous connaissons aujourd'hui



## [Texte]

It was a decision that was made, probably in the context of the times and it was before any of our time, but the decision was made. In 1975 we already had a community. We had people living there. We had businesses, who even today object—or before the decision—were objecting strenuously to the fact that we even increased the number of flights, because it was impacting on their business in the community. I am sure Mr. Anguish could support what I say there.

• 1150

**Mr. Wright:** If you are going to keep that mine operating, you had to have people who were prepared to work. You could not have the turnover. Yet, you opted for a huge expenditure on housing that does not seem justified, in my opinion. I just do not understand. You take an underground mine, which, based on economics, is not as economical as the open pit; you knew you had problems with that, and yet you said it was justified to go ahead with this capital expenditure. You have told me that you were under no pressure from the provincial government, so what obligation did you have to build the housing rather than to opt for a commuter service?

**Mr. Moreau:** We did not think we could mix them, because part of the commuter mode requires, if you look at the way they are operating, a 12-hour shift or an 11-hour shift, 7 days a week, and then out you go and everybody is on a single status and so on.

We tried to implement, three years ago, a limited commuter approach. We were going to, for instance, put the mill on that kind of a shift schedule, so we could use a commuter system and, particularly, so we would attract more native labour into the operation. Our union turned that down and refused to agree, under our contract, to this shift change. It just indicates the difficulty of having one established system and then trying to change it, or at least mix it with another. It was not that we were unaware that that would work better; it was that the option was no longer available. It was already a decision, in terms of establishing that community that had been made 25 years before, and you were faced with vested interests in the community, in the labour force. It is a very difficult thing to try to roll the clock back.

**Mr. Wright:** What it looks like to me, and I have never been up to the community, but it looks to me like the Province of Saskatchewan said that if you are going to operate a mine in there, you must have a town.

**Mr. Moreau:** That was in 1953.

**Mr. Wright:** They forced Eldorado to make improvements in order to exist there. That is what it looks like.

## [Traduction]

d'hui n'existaient pas, que la décision avait été prise. À l'époque, cette solution n'était pas possible. Dès lors, une décision a été prise qui correspondait probablement aux impératifs de l'heure, et c'était bien avant notre temps, mais il n'en reste pas moins que la décision a été prise dans ce sens. En 1975, l'agglomération existait déjà et des gens y vivaient. Il y avait des commerces qui, même à l'heure actuelle—ou du moins avant la décision—étaient vivement opposés à ce que nous augmentions le nombre de liaisons aériennes pour la bonne raison que cela avait des répercussions sur le chiffre d'affaires de l'agglomération. D'ailleurs, je ne doute pas que M. Anguish abonde dans mon sens.

**M. Wright:** Mais si vous voulez que cette mine reste en activité, il vous faut des gens qui soient prêts à y travailler. Vous ne pouvez pas vous permettre un taux de roulement élevé du personnel. Pourtant, vous avez préféré investir énormément en construisant des logements ce qui, à mes yeux, ne me semble pas justifié. Je ne comprends pas. Prenez le cas d'une mine souterraine qui, d'un point de vue économique, est moins rentable qu'à ciel ouvert. Vous saviez que cela vous posait un problème et pourtant vous avez dit que l'investissement était justifié. Vous m'avez dit que le gouvernement provincial n'avait nullement fait pression sur vous et je me demande dès lors ce qui vous a poussé à construire des logements au lieu d'opter pour le navetage.

**M. Moreau:** Nous ne pensons pas pouvoir mélanger les deux parce que la formule du navetage exige notamment, si vous regardez la façon dont les choses se passent, des postes de 12 heures ou de 11 heures sept jours par semaine après quoi tout le monde s'en retourne chez-soi et ainsi de suite.

Il y a trois ans, nous avons essayé de mettre en place une formule de navetage partiel. Nous avions par exemple créé une formule de travail par poste pour l'usine qui serait desservie par des navetteurs de manière, entre autres, à pouvoir y faire travailler davantage d'autochtones. Notre syndicat a refusé cette solution et s'est opposé, aux termes de la convention collective, à ce changement de la formule de travail par poste. Cela vous donne une idée de la difficulté qu'il y a, en présence d'un système existant, d'apporter des modifications ou de l'intégrer à un autre système. Bien sûr, nous savions pertinemment que les résultats seraient meilleurs; le fait est que nous n'avions plus le choix. La décision de créer une agglomération avait été prise il y a 25 ans, certains intérêts étaient bien implantés tant au niveau de l'agglomération qu'au niveau du personnel de la mine. Il est extrêmement difficile de revenir en arrière dans des cas de ce genre.

**M. Wright:** Même si je n'ai jamais été sur place, il me semble que la province de la Saskatchewan vous a dit que si vous vouliez exploiter une mine vous deviez avoir une agglomération.

**M. Moreau:** Oui mais en 1953.

**M. Wright:** Elle avait obligé l'Eldorado à apporter des améliorations si elle voulait y poursuivre ses opérations. A ce qu'il me semble.

*[Text]*

If I was sitting as a shareholder talking to you as management, I would be saying: How come you got yourselves into that position of having to make all those expenditures, when in actual fact, everyone around you that is making discoveries is going to fly people in and fly them out; they will have bunkhouses in the area, but they are not going to form permanent communities. How come you people could not make a management decision to me, the shareholder, that would have been in my best interest?

It does not appear that you were operating in that manner. In fact, you were simply saying that in order to keep on the good side of the provincial government, we had better do that. That is what it looks like.

**Mr. Moreau:** I think we were responding to what we thought was a market opportunity at the time. It has nothing to do with the provincial government.

**Mr. Ediger:** Let me just say that in 1953 the Government of Saskatchewan established the community of Uranium City, to become the service centre of the Beaverlodge Mine and other mines that existed in the area. A community grew up and because the community was there, because a large part of the labour force was already there with roots in that community, it seemed to me to be . . . . You cannot tell them all right, we are going to start flying people in and out, when half of the work force lives there already. We had to attract people. We had to create a resource community that was a place where people would come to. Therefore, we invested in improved housing because we were also expanding our operations.

• 1155

For example, Rabbit Lake is a relatively straightforward open-pit operation. It is non-union; there are 200 people employed. Ours is a complex underground operation. It is one mile deep with about 70 miles of underground workings; there are 800 plus employees. It is an entirely different thing. If we had it to do all over again we might have . . . Beaverlodge was established in the early fifties, Rabbit Lake in the seventies. We made the investment in the community because we anticipated a return on that investment.

**Mr. Moreau:** There was a point regarding the provincial government, if you will, and I think perhaps that is the tone that you talk about.

We felt, and we went to the provincial government—I went myself—about three years ago, that the level of subsidization the company was bearing in the community and many of the services that were being provided in the community were not related to our employees. For instance, the hospital. The hospital in actual fact has a patient load which is 60 per cent non Eldorado employees, 50 per cent non Uranium City. We had a power contract which we felt should be revised with Saskatchewan Power. We were asking when the thing seemed to be still . . . . We were getting concerned about the increased

*[Translation]*

Si j'étais moi-même actionnaire et si j'allais voir le conseil d'administration, je lui demanderais comment il se fait qu'il a consenti tant d'investissements dans ce domaine alors qu'en réalité, toutes les entreprises qui prospectent dans la région et qui vont passer à l'exploitation vont amener leur main-d'œuvre sur place par avion; elles vont construire des dortoirs mais en aucun cas elles ne vont créer des agglomérations permanentes. Comment se fait-il que vous autres, les membres du conseil d'administration, ayez pris une décision qui soit contraire à mes intérêts d'actionnaire?

Vous ne me semblez pas fonctionner de cette façon. Vous vous contentez de dire en réalité que, pour pouvoir rester dans la manche du gouvernement provincial, c'est cela que vous deviez faire. Voilà mon idée.

**Mr. Moreau:** Nous avons je crois réagi à ce qui nous semblait à l'époque un marché favorable, et cela n'avait rien à voir avec le gouvernement provincial.

**Mr. Ediger:** Permettez-moi d'ajouter qu'en 1953, le gouvernement de la Saskatchewan a créé l'agglomération d'Uranium City qui devait desservir la mine de Beaverlodge et toutes les autres exploitations minières de la région. Une agglomération est née à cet endroit, une collectivité s'y est implantée et, de ce fait, vu qu'une bonne partie de la main-d'œuvre était déjà sur place et avait ses racines dans cette agglomération, il m'aurait semblé que . . . d'accord, vous ne pourriez pas dire à ces gens que vous allez tout abandonner au profit du navettage alors que la moitié de vos effectifs habitent déjà sur place. On a dû attirer des gens. On a été obligé de créer une communauté pour que les gens aient un endroit où s'installer. C'est pourquoi nous avons investi de l'argent pour améliorer les logements, car nous comptons aussi élargir nos opérations.

Prenez Rabbit Lake, par exemple, qui est une mine à ciel ouvert assez simple. Les 200 personnes qui y travaillent ne sont pas syndiquées. Notre mine est souterraine et complexe. Elle est profonde d'un mile et s'étale sur quelques 70 miles et elle occupe quelques 800 personnes. La situation y est par conséquent toute différente. S'il nous fallait tout recommencer à zéro, nous devrions peut-être . . . Beaverlodge a été créé au début des années 50 et Rabbit Lake dans les années 70. Nous avons investi de l'argent dans la communauté car nous pensions que cela nous rapporterait à la longue.

**Mr. Moreau:** Si vous me permettez, j'aimerais revenir sur un point qui a été soulevé concernant le gouvernement provincial. Cela se rapporte je pense à ce que vous disiez tout de suite.

Nous pensions, et nous sommes allés rencontrer les représentants du gouvernement provincial (j'y suis moi-même allé) il y a environ trois ans, que les subventions qu'offrait la société à la communauté et nombre des services qu'elle assurait à celle-ci ne visaient pas nos employés. L'hôpital en est un bon exemple. Soixante pour cent des patients qui y sont traités ne sont pas des employés de l'Eldorado, et 50 p. 100 d'entre eux ne sont même pas des habitants d'Uranium City. Nous avons signé un contrat avec la *Saskatchewan Power* pour notre approvisionnement en énergie, et nous pensions qu'il était temps de le

[Texte]

costs. We wanted more equal treatment for that community vis-à-vis other northern communities in terms of power and so on.

**Mr. Wright:** Did you get it?

**Mr. Moreau:** We got nothing.

**Mr. Wright:** Why?

**Mr. Moreau:** Because I guess we were viewed as the federal government.

**Mr. Foster:** That is how Canada runs.

**Mr. Wright:** I want to ask you a question, to come back . . .

**The Chairman:** Can you wrap this up, please, Mr. Wright?

**Mr. Wright:** Yours is the only underground mine in the area. The previous one closed down in 1979, I think I read somewhere. All the new discoveries are open-pit. I am curious about your exploration program.

You had to buy into one-sixth ownership in Key Lake, and yet I wonder where your exploration program is. Obviously you did not find any open-pit mines. You had to buy into one. Yet you are sitting there with an expensive, probably old-fashioned way of mining uranium that is not being used any more in Canada, that I am aware of. But here you are, sitting with that mine. Everyone else—all the other companies in the private sector—is coming in exploring and making discoveries and you get nothing, except you decided you were going to have to buy into Key Lake, and you have suddenly justified your existence up there now.

I am curious. Did you have an exploration program? How extensive was it? How come you did not have any discoveries?

**Mr. Ediger:** We have an exploration department, a very competent exploration department. We spend about \$5 million a year on exploration for uranium. This program started aggressively in 1975 in Saskatchewan and elsewhere in Canada, and we have had sufficient encouragement to maintain this program. In other words, we have not discovered a mine that would be capable of being brought into development but we have had sufficient encouragement to continue investing in exploration on some of our prospects in Saskatchewan and elsewhere in Canada.

There are an awful lot of people exploring for minerals, for oil and gas, and there are very few who find them in any given period. It is a matter of a great deal of scientific knowledge and a hell of a lot of luck; and the two have not come together in quite as significant a way, as far as we are concerned.

[Traduction]

réviser. Nous demandions cela lorsque les choses semblaient encore . . . Nous nous inquiétons au sujet de l'augmentation des coûts. Nous voulions que le traitement accordé à notre communauté soit le même que celui dont bénéficiaient les autres communautés du nord.

**M. Wright:** Avez-vous obtenu cela?

**M. Moreau:** Non, rien du tout.

**M. Wright:** Pourquoi?

**M. Moreau:** Parce que, je suppose on nous prenait pour le gouvernement fédéral.

**M. Foster:** C'est comme cela que fonctionne le Canada.

**M. Wright:** J'aimerais revenir un peu en arrière et vous poser une question . . .

**Le président:** Monsieur Wright, pourriez-vous accélérer, s'il vous plaît?

**M. Wright:** Votre mine est la seule mine souterraine dans la région. J'ai lu quelque part il me semble que son prédécesseur a fermé ses portes en 1979. Toutes les mines construites à la suite de nouvelles découvertes sont à ciel ouvert. Je suis très intéressé par votre programme de prospection.

Vous avez dû acheter un sixième des parts de Key Lake, mais je me demande toujours où en est votre programme de prospection. Il est évident que vous n'avez pas trouvé de mine à ciel ouvert. Vous avez dû acheter des parts d'une mine existante. Pourtant, vous utilisez de très anciennes et de très coûteuses techniques d'extraction de l'uranium, techniques qui, que je sache, ne sont en vigueur nulle part ailleurs au Canada. Et vous voilà malgré tout avec cette mine. Tous les autres, c'est-à-dire toutes les autres entreprises privées, explorent à droite à gauche, et font des découvertes, tandis que vous, vous n'obtenez rien. Tout ce que vous avez fait c'est décider d'acheter des parts de Key Lake, et voilà que vous avez tout d'un coup justifié votre présence là-haut.

Cela m'intrigue. Avez-vous un programme de prospection? Quelle en était son importance? Pourquoi n'avez-vous fait aucune découverte?

**M. Ediger:** Nous avons un service de prospection, qui est d'ailleurs fort compétent. Nous consacrons environ 5 millions de dollars par an à la prospection de l'uranium. Nous avons lancé ce programme de façon très énergique en 1975 en Saskatchewan et ailleurs au Canada, et il a été suffisamment encourageant pour que nous le maintenions. Autrement dit, nous n'avons pas découvert de mine pouvant être exploitée, mais nous avons été suffisamment encouragés pour que nous continuions à investir de l'argent dans la prospection en Saskatchewan et ailleurs au pays.

Il y a énormément de gens qui mènent des travaux de prospection à la recherche de réserves de minerai, de pétrole et de gaz naturel, mais quelle que soit la période choisie, très peu en trouve. Il faut avoir de vastes connaissances scientifiques et énormément de chance; et il faut que ces deux éléments se trouvent réunis.



[Text]

• 1200

**Mr. Moreau:** I just might add to that, you have to take it back to the context of the times. When the market opportunity appeared to develop in 1975 and 1976 we thought, well, now, how do we, as a corporation, respond to that? There were three ways: expand our current facilities; acquire additional facilities by acquisition, which would be perhaps an intermediate strategy; and a longer-term strategy of finding new reserves by exploration. We did them in that order. The process is still continuing. Key Lake was purchased without putting up any dollars; in other words, we borrowed uranium and sold it at those favourable prices to make the acquisition. It seemed like a very good business opportunity to us to be able to do that.

**Mr. Wright:** I would like to get back to that point later.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright.

Mr. Wright's questions and your answers have raised a couple of questions in my mind which I would like to add on to his series. Who were the 60 per cent of people who were using the hospital, for instance, or who lived in Uranium City, but who were not related to Eldorado?

**Mr. Moreau:** They would include provincial government employees, municipal employees, but largely, I think, native people from the surrounding district.

**The Chairman:** No other mining enterprises?

**Mr. Moreau:** No other mining companies, no.

**The Chairman:** How far is Key Lake from Uranium City?

**Mr. Moreau:** About half-way to Saskatoon.

**The Chairman:** Can you relate that in kilometres or miles for somebody like me?

**Mr. Moreau:** About 200 miles south to Key Lake and about another 250 to Saskatoon.

**The Chairman:** The thing I felt Mr. Wright was trying to get at, and I never heard the answer, is really, at some point in your expansion program it became obvious to you, as directors of this company, that costs were high and the price was falling. Referring to your concentrate revenues versus operating cash costs bar graph, figure 23.1 in your submission to the standing committee—not in your opening statement but in your submission in the black book—it appears that in 1979 the trend was known and by 1980 you were already in a substantial loss position; in 1981 you were really in the know. Yet it took until December to announce the closure. But up until the very day you announced the closure you were still embarked on this expansion program. That is the thing that seems hard to understand.

[Translation]

**M. Moreau:** J'aimerais ajouter quelque chose à ce que vous venez de dire, car il faut replacer tout cela dans le contexte de l'époque. Lorsque les possibilités du marché ont semblé s'accroître en 1975 et en 1976 ont voulu savoir comment nous pourrions, en tant que société, réagir face au phénomène. Trois choses s'imposaient: agrandir nos installations, acheter de nouvelles installations, ce qui revenait en quelque sorte à une stratégie intermédiaire, et trouver de nouvelles réserves en menant des travaux de prospection, ce qui correspondait à une stratégie à long terme. Nous avons fait tout cela, dans l'ordre que je viens de vous donner. D'ailleurs, le processus se poursuit toujours. Nous avons acheté Key Lake, sans avoir à dépenser un cent; autrement dit, nous avons emprunté de l'uranium et nous l'avons vendu au prix favorable de l'époque pour pouvoir conclure l'achat. Cela nous avait semblé très intéressant comme possibilité.

**M. Wright:** J'aimerais revenir là-dessus plus tard.

**Le président:** Merci, monsieur Wright.

Les questions de M. Wright et les réponses que vous avez données ont soulevé dans mon esprit un certain nombre de questions que j'aimerais maintenant vous poser. Qui sont ces 60 p. 100 de personnes qui utilisaient l'hôpital? qui vivaient à Uranium City mais qui ne travaillaient pas pour l'Eldorado?

**M. Moreau:** Il s'agirait par exemple des employés du gouvernement provincial, des employés municipaux, mais surtout je pense des autochtones vivant dans la région environnante.

**Le président:** Il n'y a pas d'autres sociétés minières dans cette région?

**M. Moreau:** Non.

**Le président:** Combien de kilomètres séparent Key Lake de Uranium City?

**M. Moreau:** C'est à peu près à mi-chemin de Saskatoon.

**Le président:** Pourriez-vous nous donner un chiffre en kilomètres ou en milles pour que les gens comme moi puissent bien comprendre?

**M. Moreau:** Key Lake est environ 200 milles au sud et il faut faire encore 250 milles pour arriver à Saskatoon.

**Le président:** M. Wright, je pense, voulait soulever la question encore sans réponse, qu'à un moment donné vous, les directeurs de l'entreprise, vous êtes rendus compte que les coûts de ce programme d'expansion étaient élevés et que le prix de l'uranium baissait. Si l'on regarde le graphique 23.1 du mémoire que vous avez présenté au Comité (pas de votre déclaration préliminaire, mais du livre noir que vous nous avez remis) qui est un graphique à barres où se trouvent comparés les revenus et les frais d'exploitation de la société, on voit que la tendance était déjà à la baisse en 1979 et qu'en 1980 vous aviez perdu beaucoup d'argent. En 1981 vous étiez donc tout à fait au courant de la situation, mais vous avez attendu le mois de décembre pour annoncer la fermeture. Votre programme d'agrandissement a été mené jusqu'au jour même de l'annonce de la fermeture. C'est cela que j'ai du mal à comprendre.



## [Texte]

**Mr. Moreau:** I think the substantial capital ceased in 1979. We were trying to improve and we had hoped that we might get better productivity and faster progress on our mechanization program. But I think figure 23.1 only tells part of the story you are looking at there in those revenues in some of those years, and you have to relate that to the earlier diagram 22.1. We had substantial inventories that we disposed of in 1977 and 1978, and probably some in 1979. So the market break did not come until later in 1979. Even in 1980 we were hoping that it would be of shorter duration. What we are looking at now in 1981 is the fact that most of our production was unsold; and if it were to be sold, it would have to be sold at current prices of around perhaps \$25.

**The Chairman:** And it cost you \$60, I think.

**Mr. Moreau:** It cost about \$60.

**The Chairman:** Thank you, gentlemen.

Mr. Desmarais is next.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

I would first like to welcome Maurice Moreau, who served time on the Hill in days gone by.

Nice to have you back.

I might say, Mr. Ediger, I understand your decision to close Beaverlodge, but I sympathize very much with the citizens of Uranium City, who feel that your actions have led them down the garden path. In this regard, given the fact that your production from 1965 to 1974 was sustained through government programs, given the fact that you were mining at an increasing depth—I think you were down to a mile underground—with declining ore grades as you got there, given the shortage of qualified mining skills or personnel, the increasing costs of production, the size of the U.S. and Canadian inventories, my question is: were you not a little nervous, when you were making these decisions to proceed and to go ahead, in basing most of these decisions on the world uranium prices, which in my view were a little volatile and uncertain? And how would you justify the escalating capital program, given all these facts?

• 1205

**Mr. Ediger:** Mr. Desmarais, yes, we were extremely nervous. Our board of directors has always examined our capital expenditures for Beaverlodge very carefully, and the question of costs, the question of markets, the question of meeting certain production targets was repeatedly on the agenda at board meetings.

If you look at some of the charts in our black book, you will notice that for a long period the price of uranium was relatively flat, and we had every expectation, as did most other people in the industry, that that price level would be maintained. We made those capital decisions at that time in the expectation that that would continue out into the future and that we could maintain the Beaverlodge operation on a cash basis.

## [Traduction]

**M. Moreau:** Je pense que nos capitaux ont cessé de s'accroître en 1979. Nous essayons d'améliorer nos opérations et nous avions pensé qu'il nous serait possible d'arriver à une meilleure productivité en accélérant notre programme de mécanisation. Le graphique 23.1 ne livre qu'une partie des faits car il faut le comparer avec les données du diagramme 22.1. Nous avons disposé de stock important en 1977, en 1978 et probablement également en 1979. La chute sur le marché n'est donc survenue que plus tard dans l'année 1979. Même en 1980 nous espérions que cela ne durerait que très peu de temps. En 1981, le gros de notre production n'avait pas été vendu; si nous avions voulu liquider, il aurait fallu le faire au prix en vigueur, c'est-à-dire \$25.

**Le président:** Et cela vous en aurait coûté \$60, je pense.

**M. Moreau:** Plus que \$60.

**Le président:** Merci, messieurs.

Monsieur Desmarais, vous avez la parole.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais tout d'abord souhaiter la bienvenue à Maurice Moreau, qui était député autrefois.

Ravi de vous avoir à nouveau parmi nous.

Monsieur Ediger, je comprends pourquoi vous avez décidé de fermer Beaverlodge, mais je dois dire que je comprends également très bien les habitants de Uranium City qui se sentent trahis par votre décision. Étant donné le fait que votre production a été subventionnée par des programmes gouvernementaux de 1965 à 1974, que vous exploitiez la mine à des profondeurs plus importantes (je pense que vous étiez à 1 mile sous-terre), que la qualité du minerai que vous retiriez à cette profondeur allait en diminuant, étant donné la pénurie de personnel qualifié, l'augmentation des coûts de production, l'importance des stocks américains et canadiens, voici ce que je demande: lorsque vous avez pris ces décisions, n'étiez-vous pas un peu inquiet, un peu préoccupé par les prix de l'uranium sur le marché mondial, qui, il me semble, étaient très changeants? D'autre part, compte tenu de tous les facteurs que je viens d'énumérer, comment avez-vous pu justifier l'expansion de votre programme d'investissements?

**M. Ediger:** Oui, monsieur Desmarais, nous étions très inquiets. Notre conseil d'administration a toujours examiné de très près nos dépenses d'investissements à Beaverlodge, et les questions des coûts, des marchés et de la production figuraient toujours à l'ordre du jour des réunions du conseil.

Si vous examinez un certain nombre de diagrammes dans notre livre noir, vous constaterez que pendant très longtemps le prix de l'uranium était relativement stable. C'est pourquoi nous, et beaucoup d'autres gens dans l'industrie, pensions que le prix se maintiendrait. Lorsque nous avons décidé d'accélérer notre programme d'investissements, c'était dans ce contexte. Nous pensions que le prix serait maintenu et que nous n'aurions aucun problème à Beaverlodge.

[Text]

**Mr. Desmarais:** I think you were talking at that time of about \$60 a pound.

**Mr. Moreau:** About \$40.

**Mr. Desmarais:** That is the sale price, I am talking about your cost.

**Mr. Moreau:** Forty-three dollars, U.S., in 1978 dollars... and our costs were below that at the time. You referred to an earlier period, 1965 to 1974; Eldorado did not get the government programs that were utilized by some of the other uranium producers. We borrowed, from the Government of Canada, money to keep the operation going.

**Mr. Desmarais:** But your product was taken up by them, too.

**Mr. Moreau:** No, it was not; we kept our product. That was part of the inventory that was sold in 1977, 1978 and 1979. We had to repay that money, the \$65 million we borrowed, and in order to keep going and to keep costs at a reasonable level in those difficult years, they did high-grade the mine. They mined material of .3 and above, 6-, 7-pound material. Certainly high-grading went on—that was survival, at the time. It is unfortunate, but we do not have similar higher grade reserves available so that we could go into that kind of survival mode again, but that was what happened in those earlier days. I think that should be put into perspective. It should be understood that high-grading did go on. That was survival in the late sixties.

**Mr. Desmarais:** The write-off that will be occasioned by the closing of Beaverlodge will be roughly... what kind of ballpark figure could you give us on that?

**Mr. Moreau:** The book value of our assets is around \$78 million, is it not, Tom? Something like that.

**Mr. Gorman:** We will have a write-off of assets. We have some \$77 million of undepreciated assets still remaining at Beaverlodge that will be written off, together with other costs. The total write-off will probably exceed \$100 million.

**Mr. Desmarais:** \$100 million?

**Mr. Gorman:** Yes.

**Mr. Desmarais:** That is going to be written off against the \$324 million infusion of new capital.

**Mr. Gorman:** That is right.

**Mr. Desmarais:** What amount of that inventory do you still have on hand? Of the \$252 million that you got last year?

**Mr. Moreau:** All of it. We still have it all, we did not sell our current production in 1981.

[Translation]

**M. Desmarais:** Il me semble que vous disiez qu'à cette époque le prix était d'environ 60 dollars la livre.

**M. Moreau:** C'était plutôt 40 dollars.

**M. Desmarais:** Cela c'est le prix de vente. Ce qui m'intéresse c'est le coût de production.

**M. Moreau:** 43 dollars américains, en monnaie de 1978... et nos coûts étaient inférieurs à cela à l'époque. Vous parliez de la période de 1965-1974. Je tiens à préciser que l'Eldorado n'a pas bénéficié des programmes gouvernementaux qui ont été mis à la disposition des autres producteurs d'uranium. Nous, nous avons emprunté de l'argent auprès du gouvernement canadien afin de maintenir notre exploitation.

**M. Desmarais:** Mais c'est le gouvernement qui a récupéré votre production.

**M. Moreau:** Non. Nous avons nous-mêmes conservé notre production. Celle-ci en partie était liquidée en 1977, en 1978 et en 1979. Nous devons rembourser ces 65 millions de dollars que nous avions empruntés. Pour se faire, et pour maintenir nos coûts à un niveau raisonnable pendant ces années très difficiles, on a dû extraire de la mine que l'uranium de très haute qualité. En général, il s'agissait de minerai de calibre 0.3, pour des blocs de 6 ou de 7 livres. C'était notre seul moyen de survie à l'époque. C'est malheureux, mais les réserves actuelles ne recellent pas des minerais de qualité aussi élevée. Alors nous ne pourrions plus procéder de la sorte, mais à l'époque, c'était tout à fait faisable. C'est pourquoi je pense qu'il faut placer toute cette question dans la bonne perspective. Il est certain que l'on retirait surtout le minerai de haute qualité. Dans les années 60, c'était le seul moyen de tenir.

**M. Desmarais:** A combien s'élèvera l'amortissement occasionné par la fermeture de Beaverlodge? Pourriez-vous nous donner un chiffre approximatif?

**M. Moreau:** La valeur de notre avoir, dans nos livres, est d'environ 78 millions de dollars, n'est-ce pas Tom?

**M. Gorman:** Nous avons toujours à Beaverlodge 77 millions de dollars en capital non amorti. Nous amortirons cela ainsi que les autres coûts. L'amortissement total dépassera vraisemblablement 100 millions de dollars.

**M. Desmarais:** 100 millions de dollars?

**M. Gorman:** Oui.

**M. Desmarais:** Desquels seront déduits des 324 millions de dollars en nouveau capital?

**M. Gorman:** C'est exact.

**M. Desmarais:** Combien vous reste-t-il de stock? Des 252 millions de dollars que vous avez reçus l'an dernier?

**M. Moreau:** Tout. Nous avons tout gardé. En 1981 nous n'avons pas vendu ce que nous avons produit.

• 1210

**Mr. Desmarais:** I would like to turn now to your prospects for the next three years. I understand you have a planning

**M. Desmarais:** J'aimerais maintenant qu'on parle un petit peu des perspectives que vous envisagez pour les trois prochain-

*[Texte]*

project or at least a planning division that looks three years ahead. Where do you see yourself three years from now?

**Mr. Ediger:** First, I guess you have to look at the market for uranium, and based on our recent studies where we examined all of the reactors currently in operation around the world, where we looked at the reactors that were 50 per cent or more complete and, therefore, likely to go into production, and looking at the enrichment contracts which required utilities to have material on hand to deliver to enrichment facilities, we expect a demand growth in the area of 7 to 9 per cent starting in late 1982-83 and growing toward the end of the decade. Now this is based on real reactors or reactors that are very likely to be generating electricity in 1983 and beyond.

We expect the price to be relatively flat because we feel that that demand growth will be met by what we call economically durable ore bodies in Canada, Australia and elsewhere in the world, and by existing inventories held by mining companies or utilities.

We think the timing of our Key Lake investment or the Key Lake project is very good because, as I say, we expect the demand to start picking up quite substantially in 1983 and we have already had a large number of conversations with potential customers about long-term contracts starting in that period from Key Lake. Similarly, we think the timing of our refinery expansion program, again, looking at the demands of the utility customers and, of course, here we are looking not only at . . . . The refining of the uranium is a competitive business and we refine not only all Canadian uranium but we also refine uranium that may be produced in Australia or the United States on a toll basis. So again, we expect the demand for refinery services to increase starting in 1983-84. As far as we are concerned, the timing of our new projects appears to be quite good and our projected rate of return from these new projects appears to be quite adequate to justify the investment.

**Mr. Desmarais:** Do you expect that you will become a refinery operation rather than a mining company?

**Mr. Ediger:** We are not going out of the mining business. We have our inventory; we have our interest in Key Lake, although we do not operate, and we are looking at others, and we are maintaining our exploration programs. We have some prospects that we hope will turn into mines that we will operate.

**Mr. Desmarais:** Are the existing mines operating today not adequate to supply this demand of which you speak?

*[Traduction]*

nes années. J'ai cru comprendre que vous avez un projet de planification ou du moins une division de la planification qui établit des plans triennaux. Selon vous, quelle sera votre situation d'ici trois ans?

**M. Ediger:** Je pense qu'il faut tout d'abord examiner le marché de l'uranium. Nous avons récemment fait un certain nombre d'études dans le cadre desquelles nous avons examiné les réacteurs qui fonctionnent à l'heure actuelle partout sur le globe. Nous avons d'autre part regardé du côté des réacteurs dont la construction est à moitié finie, de ceux qui sont presque prêts à fonctionner et des contrats d'amélioration en vertu desquels des quantités plus importantes devront être livrées. Nous nous attendons à ce que la demande augmente de 7 à 9% à partir de 1982-1983 et que cette augmentation se maintienne jusqu'à la fin de la décennie. Ces calculs ont bien sûr été faits en fonction du nombre de réacteurs qui fonctionnent à l'heure actuelle et qui tourneront à partir de 1983 et au-delà.

Nous nous attendons d'autre part à ce que le prix de l'uranium stagne car nous pensons que l'augmentation de la demande pourra être satisfaite par ce que nous appelons «minerais économiquement durables» produits au Canada, en Australie et ailleurs au monde, ainsi que par les stocks existants détenus par les sociétés minières et autres.

Nous pensons que le projet de Key Lake tombe à point, car, comme je l'ai déjà dit, nous nous attendons à ce que la demande augmente sensiblement à partir de 1983. D'ailleurs, nous avons déjà discuté avec des clients potentiels de contrats à longs termes qui débuteraient pendant cette même année et qui feraient tourner Key Lake. De même, notre programme d'extension des raffineries tombe également à point, compte tenu des exigences des clients des services d'utilité publique, et bien sûr nous considérons non seulement . . . Le raffinage de l'uranium est un domaine où la concurrence est féroce. Nous raffinons non seulement de l'uranium canadien mais également de l'uranium en provenance d'Australie ou des États-Unis, selon des tarifs établis. Je le répète, nous nous attendons à ce que la demande de services de raffinerie augmente à partir de 1983-1984. En ce qui nous concerne, nos nouveaux projets s'annoncent très bien et les bénéfices que nous comptons en retirer nous semblent être suffisants pour justifier les investissements qui s'imposent.

**M. Desmarais:** Pensez-vous que vous deviendrez surtout une raffinerie plutôt qu'une société minière?

**M. Ediger:** Nous ne nous retirons du secteur minier. Nous avons nos stocks; nous avons notre part à Key Lake même si ce n'est pas nous qui exploitons la mine. Et nous sommes en train d'en examiner d'autres. Nous maintenons également nos programmes de prospection. Un certain nombre des découvertes que nous avons faites sont assez prometteuses et nous espérons pouvoir y construire des mines que nous pourrions nous-mêmes faire tourner.

**M. Desmarais:** Les mines existantes ne seraient-elles pas suffisantes pour satisfaire à la demande que vous venez d'évoquer?



[Text]

**Mr. Ediger:** There will be demand for new production from new mines starting in the late 1980s, and it takes about five to six to seven years to bring a new mine into production. So, as nuclear power programs grow, the new mines can be brought in to match that growth in demand.

**Mr. Desmarais:** In the Canadian context, Mr. Ediger, what is the percentage of the production of Key Lake as opposed to the total uranium production in Canada?

**Mr. Ediger:** It would be about—

**Mr. Moreau:** It would be about a third of it.

**Mr. Desmarais:** Canadian. What is the world production?

• 1215

**Mr. Moreau:** I might just add a little to that, Mr. Desmarais. In terms of the market, what is going on today is that the high-cost producers are going out of business and the lower-cost producers, those who can compete, are going to come in and replace that production. Regarding our decision at Beaverlodge, we have not joined exactly an exclusive club. I have a list of deferrals, cut-backs and closures, published by *Fuel Track*, where 76 uranium projects have been terminated, cut back or stopped in the last 12 months. Among those 76, 18 of those were mine closures, 12 involved severe cut-backs that involved very significant employee lay-offs, and the remainder, or many of them, are projects that were nearing completion—the mill built or what have you—and they were just abandoned, stopped, or put off indefinitely from going into production. That is what the market has done to the high-cost producers, of which we were one.

**Mr. Desmarais:** How much of those left in the field are in open-pit mining?

**Mr. Moreau:** A lot of these were open pit but they were low grade. A lot of the United States production was open pit, and mostly they are United States mines that are going out, but it is a world-wide phenomenon. A lot of the United States production was open pit but it also tends to be very low grade.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais.

**Mr. Moreau:** would it be possible to have that document that you are referring to to append to today's minutes? I am not sure if it is in the proper form right now.

**Mr. Moreau:** I can leave it with you, or we can supply you with a cleaned up one.

[Translation]

**M. Ediger:** Vers la fin des années 1980 la demande s'accroît et on aura besoin de nouvelles mines, mais il ne faut pas oublier qu'il faut attendre cinq, six voire sept ans pour qu'une mine devienne productive. Au fur et à mesure que les programmes d'approvisionnement en énergie nucléaire prendront de l'ampleur, ces nouvelles mines se développeront en vue de satisfaire une demande accrue.

**M. Desmarais:** Monsieur Ediger, dans le contexte canadien, quel est le pourcentage de la production de Key Lake par rapport à la production totale canadienne d'uranium?

**M. Ediger:** Il serait d'environ . . .

**M. Moreau:** Il serait d'environ un tiers.

**M. Desmarais:** De la production canadienne. Et quelle est la production mondiale?

**M. Moreau:** Permettez-moi d'ajouter quelque chose, M. Desmarais. En ce qui concerne les conditions actuelles du marché, les producteurs devant assumer des coûts élevés font faillite, tandis que ceux qui doivent assumer des coûts beaucoup moins élevés, c'est-à-dire ceux qui peuvent faire face à la concurrence, vont progressivement les remplacer. En prenant cette décision à Beaverlodge, nous ne sommes pas vraiment entrés dans un club exclusif. Je pourrais en effet vous donner une liste de reports, de réductions et de fermetures d'usines, publiée par «Fuel Track», où il est indiqué que 76 projets relatifs à l'exploitation de l'uranium ont été interrompus, réduits ou abandonnés au cours des douze derniers mois. Sur ces 76 projets, 18 concernaient des fermetures de mines, 12 des réductions importantes entraînant des mises à pied massives, et la plupart des autres étaient presque finis, c'est-à-dire que l'usine était déjà construite, par exemple. Or, ces derniers projets ont été abandonnés ou interrompus indéfiniment. Voilà les conséquences de la conjoncture actuelle sur les producteurs devant assumer des coûts élevés, producteurs dont nous faisons partie.

**M. Desmarais:** Parmi celles qui continuent à fonctionner, combien y a-t-il de mines à ciel ouvert?

**M. Moreau:** Un grand nombre, mais le minerai était de qualité inférieure. Une grande partie de la production des États-Unis se fait dans des mines à ciel ouvert et ce sont surtout des mines américaines qui font faillite, quoique ce phénomène se produise à l'échelle mondiale. Donc, une grande partie de la production américaine provenait de mines à ciel ouvert, mais le minerai était généralement de qualité bien inférieure.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desmarais.

**M. Moreau:** serait-il possible de faire annexer le document dont vous avez parlé au procès-verbal d'aujourd'hui? Peut-il l'être dans sa forme actuelle?

**M. Moreau:** Je peux vous laisser cet exemplaire ou vous en faire parvenir un autre un peu plus propre.

[Texte]

**The Chairman:** All right, if you could do that. Thank you very much.

Mr. Hnatyshyn is the next questioner.

**Mr. Hnatyshyn:** Thank you, Mr. Chairman. How much time do we have now?

**The Chairman:** We want to end at 12.30 p.m., and perhaps this would be a good time to make a decision. We have Mr. Ediger and his people on notice for Thursday and we have all of Thursday morning blocked off from 9.30 a.m. to 12.30 p.m. It is apparent to me that we are going to have more questioners wanting to ask questions on Thursday, including Mr. Lambert, myself, Mr. Wright, Mr. MacBain, Mr. Foster, and Mr. Anguish on a second round. I suggest that we decide now to ask our guests to come back again on Thursday morning at 9.30 a.m. and we would hope that we might finish before 12.30 p.m. because there is a luncheon meeting that day, starting at noon, of the Commonwealth Parliamentary Association that many of us will want to attend. Does that sound acceptable to the members?

**Some hon. Members:** Agreed.

**The Chairman:** So, Mr. Hnatyshyn if you could go on until 12.30 p.m. today, and then we could wrap it up.

**Mr. Hnatyshyn:** Mr. Chairman, I would like to know from the witnesses on behalf of Eldorado how they assess themselves in terms of proficiency—efficiency—in relation to the private sector companies in the uranium field. Do they feel that Eldorado has the expertise and the ability to compete against the private sector?

**Mr. Ediger:** As far as I am concerned, we are as good as or better than all of our competitors.

**Mr. Hnatyshyn:** I ask that question because, in the pure politics of the matter coming from Saskatchewan, there is very great distress as far as the people of Saskatchewan are concerned over the decision to shut down the Beaverlodge mine. Mr. Anguish represents the district. I represent an important mining-supply city, the City of Saskatoon, and there is great concern with respect to the abruptness of the decision.

I have tried to understand and listen today to the explanation as to the decision-making process of the company, whereby, in the course of a period very, very shortly before the announcement was made, the corporation spent something like \$4 million on housing, \$4 million on machinery, \$1.2 million was spent last year on the mill, and \$1.2 million was spent on a new food facility. Further, \$1.7 million was spent to complete the Charlot River power project to bring power to the mine and to the community.

• 1220

The question that my constituents ask me is whether there is something they do not know with respect to the decision-making process in a Crown corporation, as opposed to a private

[Traduction]

**Le président:** Parfait. Merci beaucoup.

Monsieur Hnatyshyn a maintenant la parole.

**M. Hnatyshyn:** Merci, monsieur le président. Combien de temps nous reste-t-il?

**Le président:** Comme nous devons terminer à 12h20, il serait peut-être opportun de prendre une décision maintenant. Nous rencontrerons M. Ediger et ses employés jeudi prochain, de 9h30 à 12h30. J'ai l'impression qu'un plus grand nombre de députés voudront prendre la parole jeudi, à commencer par M. Lambert, moi-même, M. Wright, M. MacBain, M. Foster et M. Anguish au second tour. Je vous proposerai donc de demander à nos témoins de ce matin de revenir jeudi matin 9h30 afin que nous puissions en terminer avant 12h30, car bon nombre d'entre nous doivent assister à un déjeuner ce jour-là, à partir de midi, avec l'Association des parlementaires du commonwealth. Êtes-vous d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Donc, monsieur Hnatyshyn, vous avez jusqu'à 12h30 aujourd'hui, heure à laquelle nous léverons la séance.

**M. Hnatyshyn:** Monsieur le président, j'aimerais savoir comment les représentants d'Eldorado évaluent l'efficacité de leur entreprise par rapport aux entreprises du secteur privé qui opèrent dans le même domaine. Pensent-ils qu'Eldorado a l'expertise et les compétences nécessaires pour faire face à la concurrence du secteur privé?

**M. Ediger:** Je suis convaincu que nous sommes au moins aussi bons que n'importe lequel de nos concurrents.

**M. Hnatyshyn:** Je vous pose cette question car votre décision de fermer la mine de Beaverlodge, en Saskatchewan, suscite beaucoup d'inquiétude chez les habitants de cette province. C'est M. Anguish qui représente cette circonscription. Personnellement, je représente une ville qui fournit beaucoup d'équipement minier, à savoir Saskatoon, et je peux vous dire que l'on s'inquiète beaucoup du caractère soudain de cette décision.

J'ai essayé de comprendre les motifs de cette décision et j'ai écouté aujourd'hui les explications qui nous ont été données. J'ai ainsi appris que, dans une très courte période qui a précédé l'annonce de la fermeture, la société a dépensé environ 4 millions de dollars en logements, 4 millions de dollars en équipement, alors que 1.2 millions de dollars avait été dépensé l'année dernière pour l'usine, et 1.2 million de dollars pour de nouvelles installations alimentaires. La société a également dépensé 1,7 million de dollars pour mener à bien le projet de Charlot River destiné à alimenter la mine et la collectivité en électricité.

Or, mes électeurs aimeraient bien savoir si le processus décisionnel d'une société de la Couronne est différent de celui d'une entreprise privée, et en quoi, étant donné que des

*[Text]*

sector corporation, where that kind of money can be poured into an operation when either they should have known that they were getting to the end of the line on the mine or, worse yet, they were unaware of the fact that the mine life was soon to be ended.

So I guess the simple question I have to ask you is the question people ask me; I am passing it on to you. How would you like to have faced a group of shareholders with that kind of capital expenditure just prior to giving notice—a six-month notice or eight-month notice—that you are shutting down the town? Do you think you are going to stand the test of the private sector with respect to accountability and decision-making on that decision? I say to you I know the Crown corporation . . . You say in your presentation, as I understand it, that you are not a direct vehicle for public policy, that you try to operate as far as possible as something less than a direct instrument of public policy on behalf of the government. Is there a political side of this thing that made you carry on and make the decision to continue investing in this mine location in the community so shortly before making an announcement as catastrophic to the lives of so many people?

**Mr. Ediger:** First of all, the decisions to embark on the capital projects were made at a time when our expectations of the market and the expectations that others had of that market were better than subsequent events. Therefore, some of these projects had to be completed and they were.

As far as the food facilities were concerned, we had to do that or face being closed down by the Department of Health. In other words, it was a matter of necessity. As long as you are in the catering business . . .

Now, as far as other companies are concerned, Inco has had to face some very, very tough decisions in Sudbury and elsewhere in the world; Falconbridge have had to face some very tough decisions about their operations. Naturally you try to keep going as long as you can. The process of examining our Beaverlodge operation started last year. We kept examining alternatives. Was there a way of reducing our operations and still maintaining it as an economically viable enterprise? Were there other factors that we should take into account? So you have this process, the board of directors constantly challenging us, extensive risk analysis, extensive market studies, until finally you say we have exhausted all of the alternatives. We have on our hands a financial black hole, but if we keep this thing operating we will consume the assets of the corporation in a very short time.

Now, the analogy, I guess, would be that of a skilled surgeon or a skilled team of doctors doing absolutely everything possible to keep a patient alive and making whatever investments are necessary in terms of their time and skill to attempt to maintain this patient, and finally you realize that it is impossible. Therefore, once the board of directors, having reviewed it yet again, agreed with management that the operation was not economically viable . . . That decision was made on November 24. Our decision was announced on

*[Translation]*

sommes aussi importantes ont été investies dans une entreprise alors que, soit la mine était presque épuisée, soit, ce qui est pire, on allait bientôt interrompre les activités, sans en avertir les habitants de la région.

Je vous pose donc simplement la question que mes électeurs me posent. Que diriez-vous si vous deviez confronter un groupe d'actionnaires pour leur annoncer que, après avoir procédé à toutes ces dépenses d'investissement au cours des six ou huit derniers mois, vous alliez fermer la mine? Êtes-vous convaincu que vous adoptez des procédures aussi strictes que le secteur privé en ce qui concerne l'imputabilité et le processus décisionnel qui a abouti à cette mesure? Vous dites dans votre mémoire que vous n'êtes pas un instrument direct de la politique publique et que c'est ainsi que vous essayez de fonctionner au nom du gouvernement. Des motifs politiques vous ont-ils incité à continuer à investir dans cette mine peu avant de faire une déclaration aussi catastrophique pour bon nombre de gens?

**M. Ediger:** Tout d'abord, nous avons décidé de nous lancer dans ces projets d'investissements à une époque où nous pensions—et nous n'étions pas les seuls—que les perspectives seraient bien meilleures. En conséquence, certains de ces projets ont dû être interrompus.

En ce qui concerne les installations alimentaires, nous avons dû procéder à ces dépenses sinon le ministère de la Santé nous aurait obligé à fermer nos portes. En d'autres termes, c'était une nécessité. Vous savez, les services de traiteurs . . .

En ce qui concerne maintenant les autres sociétés, je peux vous dire que Inco a dû prendre des décisions très difficiles à Sudbury et également à l'étranger; Falconbridge a dû en faire autant. Bien sûr, on essaye toujours de survivre le plus longtemps possible. Nous avons commencé à nous poser des questions sur Beaverlodge l'année dernière. Nous avons envisagé plusieurs options pour savoir s'il y avait moyen de réduire nos activités, mais d'en faire toujours une entreprise rentable. Nous nous sommes également demandé s'il fallait prendre d'autres facteurs en considération et ainsi de suite. Selon ce processus, le conseil d'administration remet constamment nos affirmations en question afin de nous obliger à faire des analyses de risques et des études de marchés exhaustives, jusqu'à ce que nous ayons épuisé toutes les possibilités. Notre société n'accuse pas de déficit, mais si nous maintenons nos activités à Beaverlodge, nous allons épuiser l'avoir de la société en très peu de temps.

On pourrait faire une comparaison avec un chirurgien très compétent ou une équipe de docteurs très compétents qui font absolument tout leur possible pour maintenir un malade en vie; ils vont investir le maximum de leur temps et de leur énergie pour essayer de garder ce patient en vie jusqu'à ce qu'ils se rendent compte qu'il n'y a plus rien à faire. Dans le cas de notre société, une fois que le conseil d'administration a enfin convenu avec la direction que ses activités n'étaient plus rentables . . . la décision a été prise le 24 novembre et annon-



## [Texte]

December 3. As far as we are concerned, as soon as we had a decision, we announced it. In order to give people as much notice as possible, we tried to give the community seven months' notice. Most companies might give them one or two or three months' notice.

• 1225

**An hon. Member:** Or a day.

**Mr. Ediger:** Sometimes, in some mining cases that we know of, a day's notice is not unusual.

**Mr. Hnatyshyn:** I understand. There is something wrong. I am just giving my assessment here, and you can contradict me if you will, but there is either something wrong with the decision-making process or something wrong with your analysis of the viability of the operation of the mine itself. I find it just hard to believe from a common sense point of view that, even though you have to make some capital investment decisions in advance, and sometimes years in advance, somehow there had not been signals to the company that you were getting to the end of your viable ore body; in other words, that you were simply, as you say, mining a black hole.

The abruptness of this is the thing that I guess really is distressing. It is catching the imagination of people across the country. I mean it is a tragedy when you see a community with this number of people being shut down and dislocated. People in Saskatchewan are saying, Well, here is the employment manager of Rio Algom saying, Look, we can take half your employees right away. You know, that does not solve our problem in Saskatchewan.

Is there something on the technical side with respect to the life of the mine? How can you be so certain that that is the end of the road, when you were not able to make that final determination until about two months ago and decided it is the end of the road? Are you absolutely satisfied with respect to the technical advice you are getting about the viability of that mining operation?

**Mr. Ediger:** Yes, sir.

**Mr. Moreau:** Mr. Hnatyshyn, I think the mineralization that we talk about is still there but, if we define ore as being that which can be extracted at a profit, the ore disappears. Cost pressures, declining markets, have made what may have been ore in 1978, 1979, no longer ore, and those are the changed circumstances.

It is exactly what faced Inco in Guatemala, with rising costs, particularly in fuel oil and so on, and declining nickel prices, and the operation is no longer economic. You have a \$250-million write-off. You have seen in this industry similar circumstances, not only in uranium, but as I was just talking in answer to Mr. Desmarais' question there was mention, you know, about how many other operations are facing the same sort of conditions.

**An hon. Member:** Iron ore.

## [Traduction]

cée le 3 décembre. Donc, en ce qui nous concerne, dès que nous avons pris une décision, nous l'annonçons. Afin de prévenir nos employés le plus vite possible, nous avons essayé de donner à la collectivité un préavis de sept mois. La plupart des sociétés leur donnent généralement deux ou trois mois de préavis, pas plus.

**Une voix:** Ou un jour.

**M. Ediger:** En effet, je connais certains cas où la mine a fermé avec un jour de préavis.

**M. Hnatyshyn:** Écoutez, j'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui ne marche pas. Vous ne serez peut-être pas d'accord avec moi, mais j'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui ne marche pas, et cela concerne soit votre processus décisionnel, soit votre analyse de la rentabilité des activités de la mine. J'essaie de faire preuve de bon sens, mais je n'arrive pas à comprendre comment, même si je reconnais que vous devez prendre vos décisions d'investissements plusieurs années à l'avance parfois, comment donc il se fait que vous n'avez pas eu le moindre indice que l'exploitation de votre gisement ne serait bientôt plus rentable.

C'est justement le caractère soudain de cette décision que je trouve très alarmant. De plus, cela alimente l'imagination de la population. Vous savez, c'est tragique lorsqu'une localité aussi peuplée voit le principal employeur fermer ses portes. Même si le directeur du personnel de Rio Algom affirme pouvoir prendre immédiatement la moitié de vos employés, cela ne règle pas le problème des habitants de la Saskatchewan.

Sur le plan technique, comment pouvez-vous être aussi convaincu que la mine est maintenant épuisée, étant donné que vous ne pouviez pas l'affirmer il y a deux mois? Êtes-vous absolument convaincu de l'exactitude des conseils techniques qui vous ont été donnés au sujet de la rentabilité de cette mine?

**M. Ediger:** Oui.

**M. Moreau:** Monsieur Hnatyshyn, le corps métallifère existe toujours, mais si on définit le minerai par la quantité qui peut être extraite à profit, alors il n'y en a plus. En raison des augmentations de coût et du fléchissement des marchés, le minerai qu'on pouvait exploiter de façon rentable en 1978 et 1979 n'existe plus aujourd'hui.

Inco s'est retrouvé dans une situation identique au Guatemala, les coûts ayant monté, notamment celui du pétrole, tandis que ceux du nickel diminuaient. En conséquence, les activités de cette société n'étaient plus rentables. L'amortissement est de \$250 millions. Cette situation n'est pas particulière à l'industrie de l'uranium, car, comme je le disais tout à l'heure en réponse à une question de M. Desmarais, beaucoup d'autres types d'entreprises font face aux mêmes circonstances.

**Une voix:** Le minerai de fer.

*[Text]*

**Mr. Hnatyshyn:** Okay. Well, is it fair to say that you have canvassed all the alternatives; that there is no alternative, a slow-down, an extension of mine life, that you can see? It is a categorical decision? Is it also fair to say that, once you shut this mine down, that is the end of things? There is no way that you would go back in to re-open if, all of a sudden, the price of uranium lurches forward and reaches astronomical proportions. When you shut the mine down, there is no prospect of it opening again?

**Mr. Moreau:** Even if we assume a 25 per cent improvement in costs, which would be a very substantial achievement, given the fact that the trends and inflationary pressures that are external lay out of your control. For instance, we have showed you on graph Figure 20.2, what has happened to some of the costs. Most of those costs are not controllable by us. Then, if you look at a 25 per cent increase in the price, which we think would be an optimistic assumption given the number of discoveries which have occurred in the last three or four years, higher grade discoveries, and even if you put those factors together, you cannot say, Well, we could re-open that mine.

**Mr. Hnatyshyn:** How much of the cost of the operation of your western headquarters, the new hangar, the 737, are included in the cost figures of the operation of Beaverlodge? What percentage do you attribute of those costs, of the general operating costs, to western Canada?

**Mr. Moreau:** I think I can give you what our transportation costs might be.

**Mr. Hnatyshyn:** Well, do you allocate part of these costs to the operations there, the key—

**Mr. Moreau:** All of them.

• 1230

**Mr. Ediger:** Except that portion which is allocated to exploration in the province.

**Mr. Hnatyshyn:** Would you be good enough to give me a breakdown of that information with the attribution to the operations in Saskatchewan and the Key Lake...?

**Mr. Moreau:** I can give you a percentage. I do not think I would like to give you a . . . . We are looking for business for other things.

**Mr. Hnatyshyn:** All right. I guess this leads me to the question of the 737. We have the hangar and the airplane there, right in my riding, thank you very much, a great place, but the thing is, where can that airplane now land in northern Saskatchewan?

**Mr. Moreau:** It is equipped with a gravel kit. It could land at Key Lake, Rabbit Lake or La Ronge.

**Mr. Hnatyshyn:** So it is available for your remaining operations.

**Mr. Moreau:** It is particularly suited to provide service because of its quick change from cargo to passenger configuration. It could be used in many resource projects.

*[Translation]*

**M. Hnatyshyn:** Peut-on en conclure que vous avez envisagé toutes les possibilités, mais qu'il n'y en a aucune, pas même un ralentissement des activités, un prolongement de la durée de vie de la mine etc.? Est-ce une décision définitive, et par là j'entends que, une fois la mine fermée, c'est fini? En aucun cas vous ne rouvrirez la mine même si, tout d'un coup, le prix de l'uranium grimpe à une allure vertigineuse? Une fois que la mine sera fermée, il ne sera absolument plus question de la rouvrir?

**M. Moreau:** Même si le prix de l'uranium augmentait de 25 p. 100, ce qui serait déjà fantastique, nous ne pourrions pas rouvrir la mine, étant donné les tendances inflationnistes que nous subissons et sur lesquelles nous n'avons aucun contrôle. Par exemple, le graphique 20.2 vous indique l'évolution de certains de nos coûts. Nous n'avons aucun contrôle sur la plupart d'entre eux. Ainsi, si l'on suppose une augmentation de prix de 25 p. 100, ce qui est déjà optimiste étant donné le nombre de découvertes qui ont été faites au cours des 3 ou 4 dernières années, et même si l'on suppose des découvertes de gisements d'uranium de qualité supérieure, nous ne pouvons pas affirmer que nous pourrions rouvrir la mine.

**M. Hnatyshyn:** Quelle partie du coût d'exploitation de vos bureaux de l'Ouest, du nouveau hangar pour le 737, est incluse dans les coûts de fonctionnement de Beaverlodge? Quel pourcentage ces coûts représentent-ils par rapport aux coûts d'exploitation généraux de l'Ouest du Canada?

**M. Moreau:** Je pourrais vous indiquer les coûts relatifs au transport.

**M. Hnatyshyn:** J'aimerais savoir si vous incluez une partie de ces coûts dans les coûts de fonctionnement figurant ici . . .

**M. Moreau:** La totalité.

**M. Ediger:** Sauf la portion qui est incluse dans les coûts de prospection relatifs à la province.

**M. Hnatyshyn:** Pourriez-vous me donner une ventilation de ce chiffre et m'indiquer ce qu'il représente dans les mines de la Saskatchewan et de Key Lake . . . ?

**M. Moreau:** Je peux vous donner un pourcentage, mais pas . . . . Nous cherchons actuellement d'autres types d'activités.

**M. Hnatyshyn:** Bien. Cela m'amène à la question du 737. Vous avez construit un hangar pour cet appareil juste dans ma circonscription, et je vous en suis très reconnaissant, mais la question que je me pose est de savoir où cet appareil va pouvoir atterrir dans le nord de la Saskatchewan?

**M. Moreau:** Il peut atterrir sur des pistes de gravier, à Key Lake, Rabbit Lake ou La Ronge.

**M. Hnatyshyn:** Donc, vous allez vous en servir pour vos autres mines.

**M. Moreau:** Il est extrêmement pratique, car on peut rapidement le modifier pour transporter du fret et des passagers. Il

[Texte]

**Mr. Hnatyshyn:** I now want to ask you a question about your refining operation. You make a statement here which I do not want to dispute head on, but I think people do not understand that a corporation like yours is under some considerable political pressure. Your sole shareholder, as I well know, is the Minister of Energy, Mines and Resources, and you say that the company is not a direct instrument of public policy. But clearly that shareholder has an influence over policy decisions in your company so as to affect the viability of your operation and your profitability. I refer, of course, to the decision made to relocate the major part of your refinery operation from Port Hope to Blind River.

We in this room all know that the recommendation was unanimous. My recollection is clear, crystal clear, on this. The corporation put Port Hope as the appropriate place where the refinery should have been constructed and built. In fact, there was an enormous amount of capital expended in Port Hope, sunk into the ground. I hate to think of the hundreds of millions of dollars that were expended there.

Yet you were instructed by Mr. Lalonde to change that decision, costing Eldorado, I would suggest, hundreds of millions of dollars. Do you want to quantify the amount of money which you lost by virtue of Mr. Lalonde's instruction to move your refinery to Blind River, move it out of Port Hope after the decision had originally been made?

**Mr. Ediger:** When the Minister of Energy, Mines and Resources announced the fact that the company would be building a refinery at Blind River, he clearly stated that on economic grounds the board of directors had made a decision to locate the expanded facilities of Port Hope but that the Government of Canada, for policy reasons, had made the decision, as part of a northern development policy, to locate the refinery at Blind River, and as the shareholder's prerogative instructed the company to do that.

The point I am making is that the shareholder recognized the distinction between a narrow commercial decision and a policy decision.

Furthermore, we have not abandoned Port Hope. There is also a significant expansion taking place at Port Hope. Although some money was sunk, as a result of the policy decisions by government, it is certainly not in the area of hundreds of millions of dollars, I assure you.

**Mr. Hnatyshyn:** Are you in a position to indicate what that decision cost, to the best of your knowledge, or do you want to look through your financial records to give us an estimate of what that cost?

**Mr. Moreau:** I think it is somewhat complex. You might get near the number of \$100 million if you start talking about opportunity costs, delay in the project and delay of the cash flow, things of that kind. In real terms, in extra expenditures, it would probably be something maybe less than half of that.

[Traduction]

pourra donc servir à toutes sortes de projets d'exploitation des ressources.

**M. Hnatyshyn:** J'aimerais maintenant vous poser une question en ce qui concerne vos activités de raffinage. Vous affirmez ici quelque chose que je ne voudrais pas contester d'emblée, mais beaucoup de gens ne se rendent pas compte qu'une société comme la vôtre est soumise à énormément de pressions politiques. Votre principal actionnaire est, bien sûr, le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, mais vous dites que votre société n'est pas un instrument direct de la politique publique. Or, il est évident que cet actionnaire a une influence sur les décisions de politique de votre société, ce qui se répercute sur la viabilité de votre opération et sur votre rentabilité. Je veux parler, bien sûr, de la décision d'installer votre usine de raffinage de Port Hope à Blind River.

Tous ceux qui sont ici savent que cette recommandation était unanime. Je m'en souviens parfaitement bien. La société avait choisi Port Hope comme le meilleur endroit pour construire sa raffinerie. En fait, on avait déjà investi beaucoup d'argent dans cette ville. Quand je pense à ces centaines de millions de dollars qui y sont désormais enterrés...

Or, M. Lalonde vous a ordonné de modifier votre décision, ce qui va coûter à Eldorado des centaines de millions de dollars. Pourriez-vous m'indiquer le montant précis des sommes qui ont été gaspillées parce que M. Lalonde vous a ordonné d'aller implanter votre raffinerie à Blind River, au lieu de Port Hope comme il en avait été décidé au départ?

**M. Ediger:** Lorsque le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources a annoncé que la société construirait une raffinerie à Blind River, il a clairement indiqué que, pour des raisons économiques, le conseil d'administration avait décidé d'implanter cette raffinerie à Port Hope, mais que, dans le cadre de sa politique de développement du Nord, le gouvernement du Canada décidait de l'implanter à Blind River. Le principal actionnaire a la prérogative d'ordonner à la société de faire cela.

Je voudrais vous faire comprendre par là que l'actionnaire principal a fait la distinction entre une décision purement commerciale et une décision de politique globale.

Par ailleurs, nous n'avons certainement pas abandonné Port Hope. En effet, nous y élargissons nos activités. Certes, la décision du gouvernement a entraîné un certain gaspillage d'argent, mais cette somme est bien loin des centaines de millions de dollars dont vous parlez, croyez-moi.

**M. Hnatyshyn:** Pourriez-vous nous dire combien cette décision a coûté, ou préférez-vous avoir le temps d'examiner vos états financiers avant de nous le dire?

**M. Moreau:** C'est assez compliqué. Si l'on cherche à évaluer un manque à gagner éventuel, les retards à porter au projet et les problèmes de marge brute d'auto-financement, la somme pourrait atteindre \$100 millions. En ce qui concerne les dépenses réelles, je pense qu'elles représentent à peine la moitié.



[Text]

**Mr. Hnatyshyn:** I suppose there is an argument—I realize we are getting near the end of my time—with respect to carrying on the two operations rather than having the operations consolidated in one location. I

• 1235

I want to thank the President, the Vice-President and the Vice-President of Finance for attending and for their elucidation. I think we need more of these sessions, particularly to explain to the people of Saskatchewan what the hell is going on.

Thank you.

**The Chairman:** Well in that vein, Mr. Hnatyshyn, we will welcome you all back at 9.30 on Thursday morning in this same room and the meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

**M. Hnatyshyn:** Mon temps est presque écoulé, mais j'aimerais savoir s'il est vraiment justifié de poursuivre des activités dans deux endroits distincts plutôt que de les regrouper.

Je remercie le président, le vice-président et le vice-président des Finances d'avoir assisté à cette réunion et d'avoir répondu à nos questions. Il nous faudrait encore beaucoup de séances de ce genre pour vraiment faire comprendre aux habitants de la Saskatchewan tout ce qui se passe là-dedans.

Merci.

**Le président:** Dans le même ordre d'idées, monsieur Hnatyshyn, nous nous retrouverons à 9h30 jeudi matin, dans cette même salle; la séance est levée.





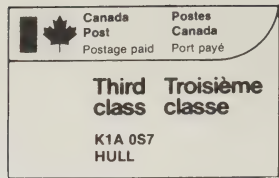












*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From Eldorado Nuclear Limited:*

Mr. N. M. Ediger, Chairman of the Board and President;

Mr. M. J. Moreau, Executive Vice-President;

Mr. T. J. Gorman, Vice-president, Finance.

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. K. M. Dye, Auditor General.

### *De l'Eldorado Nucléaire Limitée:*

M. N. M. Ediger, président du Conseil d'administration et président;

M. M. J. Moreau, vice-président exécutif;

M. T. J. Gorman, vice-président, Finances.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. K. M. Dye, vérificateur général.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 43

Fascicule n° 43

Thursday, February 4, 1982

Le jeudi 4 février 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Public Accounts of Canada—1981—Volume III—  
Financial Statements of Eldorado Nuclear Limited and  
Eldorado Aviation Limited

Comptes publics du Canada—1981—Volume III—  
États financiers de Eldorado Nucléaire Limitée et  
Eldorado Aviation Limitée

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish  
Berger  
Bossy  
Côté (Mrs.)  
Evans

Fennell  
Foster  
Gourde (*Lévis*)  
Halliday  
Hawkes

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Herbert  
Hnatyshyn  
Hovdebo  
Kelly

Lambert  
Lapointe (*Beauce*)  
MacBain  
Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 65(4)(b)

On Thursday, February 4, 1982:

Mr. Hnatyshyn replaced Mr. Baker (*Nepean-Carleton*);  
Mr. Foster replaced Mr. Dawson.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 4 février 1982:

M. Hnatyshyn remplace M. Baker (*Nepean-Carleton*);  
M. Foster remplace M. Dawson.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 4, 1982  
(51)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Fennell, Foster, Hnatyshyn, Hovdebo, Lambert, MacBain and Wright.

*Other Member present:* Mr. Siddon.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From Eldorado Nuclear Limited:* Mr. N.M. Ediger, Chairman of the Board and President; Mr. M.J. Moreau, Executive Vice-President; Mr. T.J. Gorman, Vice-President, Finance. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. K.M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of Volume III of the Public Accounts of Canada—1981 and, in particular, the financial statements of Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited.

The witnesses answered questions.

At 10:52 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 10:59 o'clock a.m., the sitting resumed.

Questioning continued.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President of the Treasury Board, dated January 29, 1982 to the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts responding to the Committee's Sixth Report, dated June 23, 1981 on the subject of the Comprehensive Audit of the Department of Indian Affairs and Northern Development (*See Appendix "PUBL-59"*).

Letter and attached Appendix, dated January 29, 1982, from the President of the Treasury Board to the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, containing a status report on Treasury Board follow-ups to various Public Accounts Committee Reports and recommendations (*See Appendix "PUBL-60"*).

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document submitted by Eldorado Nuclear Limited, be filed with the Clerk of the Committee as an Exhibit:

Submission by Eldorado Nuclear Limited to the Standing Committee on Public Accounts respecting the Beaverlodge Operations at Uranium City, Saskatchewan (*Exhibit "K"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 4 FÉVRIER 1982  
(51)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9h 40 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Fennell, Foster, Hnatyshyn, Hovdebo, Lambert, MacBain et Wright.

*Autre membre présent:* M. Siddon.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams et M. T. Wileman.

*Témoins: De Eldorado Nucléaire Limitée:* M. N.M. Ediger, président du conseil d'administration et président; M. M.J. Moreau, vice-président exécutif; M. T.J. Gorman, vice-président, Finance. *Du Bureau du vérificateur général du Canada:* M. K.M. Dye, vérificateur général.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Volume III des Comptes publics du Canada—1981, et tout particulièrement les états financiers de *Eldorado Nucléaire Limitée* et *Eldorado Aviation Limitée*.

Les témoins répondent aux questions.

A 10h 52 le Comité suspend ses travaux.

A 10h 59 le Comité reprend ses travaux.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président du Conseil du Trésor en date du 29 janvier 1982, adressée au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse au sixième rapport du Comité, en date du 23 juin 1981, portant sur la teneur de la vérification générale du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (*Voir appendice «PUBL-59»*).

Lettre et appendice joint en date du 29 janvier 1982, du président du Conseil du Trésor, adressés au président du Comité permanent des comptes publics, contenant un rapport détaillé sur le suivi donné par le Conseil du Trésor à différents rapports et recommandations du Comité des comptes publics (*Voir appendice «PUBL-60»*).

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que le document suivant, soumis par *Eldorado Nucléaire Limitée*, soit déposé auprès du greffier du Comité comme pièce:

Mémoire soumis par *Eldorado Nucléaire Limitée* au Comité permanent des comptes publics concernant les opérations de Beaverlodge à Uranium City (Saskatchewan) (Pièce K).



At 12:22 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 12h 22, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, February 4, 1982

• 0942

**The Chairman:** Order, please, gentlemen. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons' standing orders, the committee is resuming consideration of Volume III of the *Public Accounts of Canada* for 1981 and, in particular, the financial statements of Eldorado Aviation Limited and Eldorado Nuclear Limited, which are to be found commencing at page 90 in the English version and page 81 in the French version.

I welcome back our witnesses this morning, Mr. Ediger, Mr. Moreau, Mr. Gorman and Mr. Dye. I do not think we need the full introductions again today. I have been advised that there are no opening statements to be made by our guests this morning. We have a list of questioners left over from the last meeting, and just before I go to the list I wanted to clarify something for myself.

Mr. Ediger, paragraph 1 of your opening statement, which was tabled on Tuesday, claims that the company is not a direct instrument of public policy. Now, reading on in that document, I see on page 12 that the shareholder directed Eldorado to construct the refinery in Blind River, Ontario, and then further on there the delays resulting from the environmental hearings and direction by the shareholder of extended completion, and so on, and it cost a lot of money, apparently, from what I heard. That would indicate to me that the company is being used by the shareholder as an instrument of public policy. Am I wrong, or could you comment on that?

**Mr. N.M. Ediger (Chairman of the Board and President, Eldorado Nuclear Limited):** The shareholder acted, as far as we were concerned, in his capacity as the shareholder in response to a government policy that deemed it desirable to construct certain resource upgrading facilities in the north. I recognize that the distinction is not very clear, but the policy that we would be serving seems to me to be the policy of further processing, which is a general policy that would apply to other commercial corporations as well.

**The Chairman:** When you refer to the shareholder, I think you are at all times referring to the Minister of Energy, Mines and Resources.

• 0945

**Mr. Ediger:** That is correct, yes.

**The Chairman:** Then I think what you are saying is that the company is quite receptive to suggestions or requests or instructions from the Minister of Industry, Mines and Resources, and because he is a member of the government and a member of the Governor in Council, the cabinet, then you could easily be an instrument of public policy even though it might not seem that way to you. Is that possible?

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 4 février 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît, messieurs. Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le comité reprend l'étude du volume III des «Comptes publics du Canada» de 1981 et plus particulièrement du bilan financier de l'Eldorado Aviation Limitée et de l'Eldorado Nucléaire Limitée qu'on trouvera à compter de la page 90 de la version anglaise et de la page 81 de la version française.

C'est avec plaisir que nous accueillons à nouveau nos témoins de ce matin, M. Ediger, M. Moreau, M. Gorman et M. Dye. Il n'est pas nécessaire, je crois, de refaire toutes les présentations aujourd'hui. Nos invités n'ont pas de déclaration. Il reste des noms sur ma liste de la dernière réunion, mais avant de la reprendre, j'aimerais obtenir quelques précisions.

Monsieur Ediger, au paragraphe 1 de votre déclaration déposée mardi, vous prétendez que votre société n'est pas un instrument de politique gouvernementale. Or, toujours dans ce même document, je lis, à la page 10, que l'actionnaire indiquait son intention de voir l'Eldorado construire une raffinerie à Blind River, en Ontario, et un peu plus loin, que des retards ont été causés par les audiences publiques sur la protection de l'environnement; ensuite, il y a eu la décision de l'actionnaire de retarder la fin du projet, etc., ce qui a coûté cher, d'après ce que j'ai entendu dire. Tout cela me porte à croire que l'actionnaire se sert de la société comme d'un instrument de politique gouvernementale. Ai-je tort, ou qu'en est-il au juste?

**M. N.M. Ediger (président du Conseil d'administration et président de l'Eldorado Nucléaire Limitée):** D'après nous, l'actionnaire a exercé ses prérogatives, suite à une politique gouvernementale préconisant la construction de certaines installations de raffinage des ressources dans le Nord. J'admets que cette distinction n'est pas très claire, mais la politique que nous poursuivons me semble être une politique de traitement plus poussée, c'est-à-dire une politique générale qui s'applique également à d'autres sociétés commerciales.

**Le président:** Lorsque vous parlez de l'actionnaire, vous voulez toujours parler du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, n'est-ce pas?

**M. Ediger:** C'est exact, oui.

**Le président:** En fait, vous voulez dire que votre société est très ouverte aux suggestions, demandes ou instructions du ministre de l'Énergie, des mines et des ressources et que, ce dernier faisant partie du gouvernement, du gouverneur en conseil et, du cabinet, vous pourriez facilement devenir un instrument de politique gouvernementale même si tel ne vous semblait pas être le cas. Est-ce possible?

[Text]

**Mr. Ediger:** We see our obligation as being to respond to the requests of the shareholder acting as the shareholder, and if the shareholder deems it to be in his best interests to carry out a particular course of action, then of course it is the obligation of management to respond to that.

**The Chairman:** But in making the decision, for instance, to locate the mill, I think it was, in Blind River rather than Port Hope, that was clearly a political decision which you, the company, were directed to carry out.

**Mr. Wright:** It was a directive.

**The Chairman:** A directive. It was a direction from the minister; from the shareholder. That was clearly a political decision.

**Mr. Ediger:** But if you look at—and perhaps it is just how one views policy. We had one refinery to build in one particular, I might say, long business cycle. I guess the policy here would be northern development and that policy could also have been applied to some other corporation, with appropriate incentives being given to that corporation to respond to that policy.

**The Chairman:** All right. Well, then, the company also took over the government's uranium stockpile. I can see good arguments for suggesting that that also makes you an instrument of the government, or public policy.

**Mr. Ediger:** The government had a dormant asset on the one hand, namely the stockpile held by Uranium Canada. On the other hand, it had an active commercial corporation that could utilize these assets, that needed additional equity to carry out its expansion program; and therefore it seemed an appropriate decision for the shareholder to add equity to the corporation by transferring the stockpile in exchange for additional shares.

**The Chairman:** But that kind of argues against your contention, which has always been that Eldorado is not dependent on the public purse, because by this transfer you got a lot more public money injected into the company.

**Mr. Ediger:** We got tons of uranium.

**The Chairman:** Yes, which happens to translate into \$200 million.

**Mr. Ediger:** For which we issued \$300 million worth of stock. It was an equity infusion.

**The Chairman:** Right.

**Mr. M.J. Moreau (Executive Vice-President, Eldorado Nuclear Limited):** The acquisition costs, you might be interested to know, are around \$80 million; the carrying costs of the stockpile.

**Mr. Hnatyshyn:** Do you know if I can get a deal like that?

**The Chairman:** Whether you call it equity or whether it is a loan from the government, the fact is that Eldorado was dependent at that point on getting its hands on at least \$100 million, and in fact it got it from the government.

[Translation]

**M. Ediger:** Nous estimons avoir l'obligation de donner suite aux demandes de l'actionnaire de par sa qualité d'actionnaire, et si ce dernier juge qu'il est dans son intérêt d'adopter une certaine ligne de conduite, alors manifestement, la direction a l'obligation de s'y conformer.

**Le président:** Toutefois en prenant la décision, par exemple d'installer l'usine à Blind River plutôt qu'à Port Hope, il s'agissait clairement d'une décision politique qu'on a donné ordre à la société d'appliquer.

**M. Wright:** Il s'agissait d'une directive.

**Le président:** Une directive. Il s'agissait d'une instruction du ministre, de l'actionnaire. Il s'agissait clairement d'une décision politique.

**M. Ediger:** Tout dépend de la façon dont on envisage la politique. Nous avions une raffinerie à construire dans ce que j'appellerais un cycle commercial particulièrement long. Il s'agissait dans ce cas là de la politique visant à promouvoir l'expansion dans le Nord, politique qu'on aurait également pu faire appliquer à une autre société, avec les encouragements appropriés pour que cette dernière s'y conforme.

**Le président:** En effet. Néanmoins, ensuite, votre société a également pris le contrôle des réserves d'uranium du gouvernement. Voilà de bonnes raisons de croire que vous êtes un instrument du gouvernement, ou de la politique gouvernementale.

**M. Ediger:** Le gouvernement possédait d'une part un avoir inactif, c'est-à-dire les réserves d'Uranium Canada. D'autre part, il disposait d'une société commerciale active qui pouvait utiliser cet avoir et qui avait justement besoin d'un actif accru afin d'exécuter son programme d'expansion; par conséquent, l'actionnaire a jugé bon d'accroître l'avoir de la société en transférant les réserves à cette dernière, en échange d'actions supplémentaires.

**Le président:** Comment pouvez-vous alors prétendre qu'Eldorado n'a jamais compté sur la bourse publique puisque, par ce transfert, votre société a reçu encore plus de deniers publics.

**M. Ediger:** Nous avons obtenu des tonnes d'uranium.

**Le président:** Oui, lesquelles coûtaient comme par hasard 200 millions de dollars.

**M. Ediger:** Et pour lesquelles nous avons émis 300 millions de dollars d'actions. C'était un accroissement de capital.

**Le président:** En effet.

**Mr. M.J. Moreau (vice-président exécutif, Eldorado Nuclear Ltée):** Il vous intéressera peut-être de savoir que les frais d'acquisition des réserves se chiffraient à environ 80 millions de dollars.

**M. Hnatyshyn:** Savez-vous où je peux faire une telle affaire?

**Le président:** Que vous appeliez cela de l'avoir ou un prêt du gouvernement, il n'en demeure pas moins que l'Eldorado à l'époque avait besoin d'au moins 100 millions de dollars et qu'en fait, elle l'a obtenu du gouvernement.

[Texte]

**Mr. Moreau:** Mr. Chairman, would that not be very similar to any other private corporation which is in an expansion mode and which would go back to the shareholders for additional equity funds?

**The Chairman:** Yes, but that company, Mr. Moreau, would not make the claim, as Eldorado has, that it is not dependent on the shareholders for its funds. And I have heard Mr. Ediger say that several times.

• 0950

**Mr. Ediger:** But every corporation is dependent on and responsive to the shareholder.

**The Chairman:** Certainly. There is no argument about that. I think I have satisfied myself and I think I should now turn over the questioning to some of my colleagues who wanted to get on the list.

Mr. Lambert is not here. Mr. Foster is not here. Mr. McBain is not here. They were all first-time questioners who wanted to get on.

Mr. Hovdebo, would you like to go now or would you rather I went to second round for somebody else?

**Mr. Hovdebo:** The reason I asked to be left off for a little while was that I was not here last time and I just wanted to follow on the direction of questioning.

Right now I have a couple of questions along the same line as you were questioning, Mr. Chairman.

**The Chairman:** You go right ahead then.

**Mr. Hovdebo:** I find that in the statements and the notes which I got from the last meeting, and in statements here, there seems to be in the Crown corporation a strange combination of a lack of responsibility for spending, which relates to its kind of unending—what would you say—ability to pick up money from the government, and also a lack of corporate responsibility as an instrument of government with therefore some responsibility for social benefits which it contributes to that particular community.

Has the corporation, over the years, ever been—although I know you say it is commercially oriented—a money-making operation for the government in the sense of return on investment and profit? I know you say that your earnings rose from \$3.1 million in 1976 to \$17.6 million in 1978, declining to \$1.5 million in 1980. But has it ever been a commercial operation in the sense of return on investment as far as the government is concerned, as taking a medium level of 10 per cent of investment return to the government?

**Mr. Ediger:** I would like to ask Mr. Gorman, our Vice-President of Finance, to answer that question.

**Mr. T.J. Gorman (Vice-President, Finance, Eldorado Nuclear Limited):** Yes, I would have to respond in the affirmative. The corporation was originally capitalized with some \$6 million of equity money by the shareholder in 1945, and

[Traduction]

**M. Moreau:** Monsieur le président, n'est-ce pas semblable à ce que ferait toute autre société privée en période d'expansion, c'est-à-dire aller chercher auprès des actionnaires des fonds supplémentaires pour accroître son actif?

**Le président:** Oui, mais cette entreprise, monsieur Moreau, ne prétendrait pas, comme le fait l'Eldorado, qu'elle ne dépend pas des ressources de ses actionnaires. Or, c'est ce que j'ai entendu M. Ediger dire à plusieurs reprises.

**M. Ediger:** Toute société dépend de l'actionnaire et réagit à ses demandes.

**Le président:** Certinement. Personne ne le conteste. Je suis satisfait, je crois, et je pense que je devrais céder la place à certains de mes collègues qui voulaient faire inscrire leur nom sur la liste.

M. Lambert n'est pas ici. M. Foster n'est pas ici. M. McBain non plus. Ils étaient tous prévus pour le premier tour.

Monsieur Hovdebo, voulez-vous y aller maintenant ou préférez-vous que je commence le deuxième tour par quelqu'un d'autre?

**M. Hovdebo:** Si j'ai demandé à attendre un peu, c'est que je n'étais pas là la fois dernière et je voulais avoir une idée plus précise de l'orientation du débat.

Pour l'instant, j'ai quelques questions à poser dans la même veine que les vôtres, monsieur le président.

**Le président:** Dans ce cas, allez-y.

**M. Hovdebo:** Je constate à partir des déclarations et des notes qu'on m'a transmises de la dernière réunion et d'après ce que j'entends ici que cette société d'État semble n'avoir aucun sens de l'argent, étant donné qu'elle peut continuellement compter sur l'argent du gouvernement, et qu'elle semble également n'avoir aucune responsabilité morale en tant qu'instrument du gouvernement, c'est-à-dire un manque de responsabilité à l'égard des avantages sociaux qu'elle fournit à la localité en question.

Au cours des années, la société a-t-elle jamais été, bien que je sache que vous prétendez avoir une vocation commerciale, une activité rentable pour le gouvernement sur le plan des investissements et des bénéfices? Certes, vos revenus sont passés de 3.1 millions de dollars en 1976 à 17.6 millions de dollars en 1978, pour retomber à 1.5 million de dollars en 1980. Mais avez-vous jamais été une exploitation commerciale rentable pour le gouvernement, avec un taux de rendement moyen de 10 p. 100 pour le gouvernement, par exemple?

**M. Ediger:** Je vais demander à M. Gorman, notre vice-président aux finances, de répondre à cette question.

**M. T.J. Gorman (vice-président, Finances, Eldorado Nucléaire Limitée):** Oui, je dois vous répondre par l'affirmative. En 1945, l'entreprise avait reçu de l'actionnaire quelque 6 millions de dollars d'actif et, entre 1945 et 1980, nous avons réalisé des bénéfices tous les ans sauf cinq ou six fois.



[Text]

over the period from 1945 to 1980 it has made money in every year except for five or six years.

In addition, it has paid dividends to the shareholder in terms of cash dividends of some \$35 million; in addition, it is a tax-paying corporation paying federal income tax and has paid taxes to the government over the years, as other money-making corporations would.

In looking at its earnings over the period of time from 1945 through to 1980, the average return on investment over that period has been about 8 per cent, accumulated for the shareholder, of which, as I said, \$35 million has been paid in the form of cash dividends to the shareholder.

**Mr. Hovdebo:** You have a little difficulty in defining yourself. That is exactly the point I am trying to make. I tried to state that you have difficulty in saying whether you are a Crown corporation which has some social responsibility. You suggested, for instance, that the taxes paid to the federal government are some kind of return on investment.

• 0955

**Mr. Gorman:** No.

**Mr. Hovdebo:** That is not the kind of approach which a commercial operation would suggest.

**Mr. Gorman:** I did not mean to indicate that, if that is the way you interpreted it. I was just indicating that, as any other commercial corporation, we also pay taxes, and we have paid substantial taxes over the years. We have also paid dividends to the shareholder. We have also reinvested part of our earnings and have used it for increasing our capital base, increasing the assets. The only other infusion of equity that the shareholder has put into the corporation, other than the original investment of some \$6 million, is its most recent investment of \$300 million of equity in return for the uranium that was transferred to the corporation. I might point out that, of that \$300 million, \$200 million is in the form of preferred shares that have a dividend rate of 10 per cent, which will begin flowing to the shareholder in 1986. Only \$100 million of it was in the form of common shares of straight equity.

**Mr. Hovdebo:** Again, I am operating a little bit, because I was not here, in a way that I am not quite sure whether I am not going to be covering the same kind of ground that was covered last Tuesday. In every report that you have, up until the 1980 report, you have given a pretty good pink-glasses version of the operation of the company and the operation of Beaverlodge particularly. Even as late as 1980, ore milled at Beaverlodge increased 3 per cent and the grade of ore rose slightly, development accelerated, should allow access to higher grade ore in 1981, a 9 per cent increase over 1979, et cetera, et cetera.

Under the circumstances, if you were the Government of Canada, or just an ordinary shareholder like myself, would you be inclined to trust the judgment of Eldorado Nuclear in the light of their change of direction and the amount of investment

[Translation]

En outre, nous avons versé des dividendes à l'actionnaire, des dividendes en espèces, de quelque 35 millions de dollars. De plus, l'entreprise est une société imposable qui paie l'impôt fédéral sur le revenu et nous avons ainsi versé des impôts au gouvernement comme toutes les autres sociétés à bénéfices.

Si l'on tient compte des revenus réalisés de 1945 à 1980 inclusivement, le rendement moyen sur l'investissement au cours de cette période se chiffrait à environ 8 p. 100, accumulé pour l'actionnaire, dont 35 millions de dollars ont déjà été versés sous forme de dividendes en espèces à l'actionnaire.

**M. Hovdebo:** Vous éprouvez un peu de mal à vous définir. C'est justement ce que j'essayais de faire comprendre. En effet, vous avez du mal à dire si vous êtes une société d'État qui possède une certaine responsabilité sociale. Vous avez laissé entendre par exemple que les impôts que vous versez au gouvernement fédéral constituent un certain rendement sur l'investissement.

**M. Gorman:** Non.

**M. Hovdebo:** Ce n'est pas le genre d'approche caractéristique d'une entreprise commerciale.

**M. Gorman:** Ce n'est pas ce que je voulais dire, si c'est ainsi que vous l'avez interprété. Je voulais simplement dire que, comme toute autre entreprise commerciale, nous versons des impôts, et nous en avons versé des sommes considérables au cours des années. Nous versons également des dividendes à l'actionnaire. Nous avons également réinvesti une partie de nos gains afin d'augmenter notre capital permanent, notre actif. Outre l'investissement original de quelque \$6 millions, la seule autre injection de capitaux dans la société par l'actionnaire s'est faite récemment lors de l'investissement de \$300 millions en échange de l'uranium qui a été transféré à la société. J'aimerais faire remarquer que de ces \$300 millions, \$200 millions sont sous forme d'actions privilégiées portant dividende à 10 % payable à l'actionnaire à compter de 1986. Seuls \$100 millions sont sous forme d'actions ordinaires d'avoirs directs.

**M. Hovdebo:** Excusez-moi encore si je reviens sur ce qui a été dit mardi dernier. Dans chaque rapport que vous avez publié, jusqu'à celui de 1980, vous donnez une version assez optimiste des activités de l'entreprise et des activités plus particulièrement de Beaverlodge. Pas plus tard qu'en 1980, la production de minerais à Beaverlodge augmentait de 3 % et sa qualité augmentait légèrement, l'exploitation s'accélérait ce qui devrait donner accès à du minerais de meilleure qualité en 1981, une augmentation de 9 % par rapport à 1979, etc., etc.

Dans ces circonstances, si vous étiez le gouvernement du Canada ou simplement un actionnaire ordinaire comme moi-même, seriez-vous portés à faire confiance au jugement de l'Eldorado Nuclear Mine vu le changement de direction de

[Texte]

in the company in the last five years, compared to the return and then the sudden shutting down of the mine this year?

**Mr. Moreau:** Well, I think the situation at Beaverlodge is a classic case of a cost push and a market decline, and the combined factors simply overwhelmed the operation. What was ore in 1978 is no longer ore today because costs have risen, the market . . . .

**Mr. Hovdebo:** I know. You said that all last week because I have some notes on it. The question I asked is, would you trust the judgment of the mining corporation under the circumstances? Would that not be considered unacceptable if you were a commercial operation?

**Mr. Ediger:** To the extent that the investment community is a reflection of how the shareholder would view our statements and our operations, we continue to be well respected by that investment community. I point out that other corporations have similarly been faced with large and unanticipated losses and that, as Mr. Moreau pointed out, we have been caught by an unfortunate combination of circumstances: costs rising dramatically in one direction, prices dropping dramatically in the other.

**Mr. Hovdebo:** You might have had the Beaverlodge close-down a little more acceptable to the public generally had you accepted the responsibility of Crown corporations as being a social instrument and an instrument of policy of the government. Then you would have softened the blow, I suppose.

**Mr. Ediger:** We did soften the blow. We gave them seven months' notice, which is going to result in losses of approximately \$30 million. That is a significant amount of notice, and I feel that is a very significant social burden which we accepted when we made the announcement.

• 1000

**Mr. Hovdebo:** But you have not convinced either the miners or the public that . . . .

**Mr. Moreau:** I disagree. We had a ratification vote by our union. The whole package was laid before them, severance pay, early retirements, relocation and so on, and that package was endorsed by a vote of 97 per cent. I think what you may have gleaned or gathered, or impressions you may have formed from the media, may be quite different from what you would find if you would talk to our employees.

**Mr. Hovdebo:** But they are also quite able to read the writing on the wall.

During the last year you have objected pretty strongly to comprehensive audit, Mr. Ediger. It would appear now that the objective viewpoint of the Auditor General might have been worthwhile during that period because the responsibility in comprehensive audit is to look into the reasons as well as the monetary transactions. Probably it would have also been a worthwhile investment on the part of the people of Canada to have had, during the last few years, a comprehensive audit, or

[Traduction]

l'entreprise et les sommes investies dans cette dernière au cours des 25 dernières années, compte tenu du rendement et ensuite de la fermeture soudaine de la mine cette année?

**M. Moreau:** Je crois que la situation à Beaverlodge est un exemple classique de la montée des prix et de la chute du marché, facteurs combinés qui ont tout simplement englouti l'exploitation. Ce qui constituait du minéral en 1978 n'en est plus aujourd'hui à cause des coûts accrus, du marché . . .

**M. Hovdebo:** Je sais. Vous avez dit tout cela la semaine dernière. Je l'ai ici dans mes notes. Toutefois, je vous ai demandé si vous feriez confiance au jugement d'une société minière dans ces circonstances? Est-ce qu'un tel état de choses ne serait pas jugé inacceptable si vous étiez une exploitation commerciale?

**M. Ediger:** Dans la mesure où le milieu des investissements reflète l'opinion qu'un actionnaire aurait de nos bilans et de nos activités, nous continuons à être très respectés. J'aimerais faire remarquer que d'autres sociétés ont dû faire face à des pertes considérables imprévues et que, comme l'a souligné M. Moreau, nous nous sommes trouvés pris dans une suite malheureuse de circonstances, l'augmentation marquée des coûts dans un cas et la diminution marquée des prix dans l'autre.

**M. Hovdebo:** La fermeture de Beaverlodge aurait peut-être été mieux acceptée du public en général si vous aviez endossé votre responsabilité de société d'Etat comme instrument social et comme instrument de politique gouvernementale. Vous auriez pu ainsi en amoindrir le coût, je suppose.

**M. Ediger:** Nous en avons amoindri le coût. Nous avons donné à nos employés sept mois de préavis, ce qui entraînera une perte d'environ \$30 millions. C'est un long préavis et j'estime que nous avons accepté un lourd fardeau social lorsque nous avons annoncé la chose.

**M. Hovdebo:** Toutefois, vous n'avez convaincu ni les mineurs ni le public que—

**M. Moreau:** Je ne suis pas d'accord. Il y a un vote de ratification par notre syndicat. Nous avons présenté à nos travailleurs tout l'ensemble, indemnité de licenciement, pré-retraite, déménagement, etc, ce qui a été accepté par 97 p. 100 des votants. Je crois que ce que vous avez glané ou conclu des médias sont peut être très différentes de ce que vous constateriez si vous parliez à nos employés.

**M. Hovdebo:** Ils sont fort capables aussi de comprendre ce qui se passe vraiment.

Au cours de la dernière année, vous vous êtes opposé assez fermement à une vérification intégrée, monsieur Ediger. Or il semblerait maintenant que le point de vue objectif du vérificateur général aurait pu vous servir au cours de cette période puisqu'une telle vérification vise aussi bien les raisons que les transactions monétaires. Une vérification intégrée aurait probablement constitué pour les citoyens du Canada un investissement valable au cours des dernières années, ne serait-ce que la

[Text]

at least to have had the Auditor General in there. Would you suggest that as a government we take a greater interest in the operations of the company in this way?

**Mr. Ediger:** First of all, let me clear up a misunderstanding. We have no objection to comprehensive auditing or management auditing. In fact, we audit internally quite extensively. What we objected to was comprehensive audits being imposed on the company by the shareholder. Our board of directors felt, and continues to feel, very strongly that if they require a management consultant to come in and audit certain aspects of the decision-making process then it is their responsibility to invite the appropriate consultant to act as an adviser to the board, that this is not part of the audit function.

Secondly, even given the great wisdom that exists within the Auditor General's office, I do not think they could have helped predict the downturn in the market.

**Mr. Hovdebo:** I have a number of small questions which really are informational. You still owe, I guess, a considerable amount of money to the government, not only from the Beaverlodge operation but also as an operating corporation. What rate of interest do you pay on that money, since you are a commercial corporation?

**Mr. Gorman:** At the peak we had on our books about \$65 million of debt to the federal government. We will have at the end of this year about \$30 million. In other words, \$35 million has been repaid. These were borrowed as long-term financing fixed rates similar to other financings. The average rate on there would be approximately 7 per cent. I do not know the exact rate, but approximately 7 per cent. As I say, they were long-term notes that were negotiated at a time when interest rates were low and we were fortunate that we could find fixed-rate financing.

**Mr. Hovdebo:** But not 7 per cent. They are five-year terms so five years ago it was not 7 per cent.

**Mr. Gorman:** They extend further back than five years. They were not five-year notes.

**Mr. Hovdebo:** I will have to look back through your reports, but your suggestion is that they are five-year notes.

• 1005

**Mr. Moreau:** No, that was a five-year Crown corporation borrowing rate. I think in recent years that has been the way the rate on borrowings was fixed, but the borrowings Mr. Gorman is referring to were for the period when other producers in the country were selling into the government stockpile and getting subsidies, or at least the operations were being maintained. In that period of 1969-70 and the early 1970s the other uranium producers were selling production to the Government of Canada. Eldorado did not do that. They financed its operations through borrowing under long-term notes, as Mr. Gorman has indicated, and those were at a time when

[Translation]

présence du vérificateur général. Seriez-vous prêt à suggérer que le gouvernement s'intéresse de plus près aux activités de votre société par ce moyen?

**M. Ediger:** Tout d'abord, permettez-moi de rectifier un malentendu. Nous n'avons aucune objection à ce que soient effectuées des vérifications intégrées ni des vérifications de la gestion. En fait, nous effectuons beaucoup de vérifications internes. Nous nous opposons à ce que l'actionnaire nous impose des vérifications intégrées. Notre conseil d'administration estimait et continue à le faire très fortement que s'il a besoin d'un consultant en gestion pour vérifier certains aspects du processus de prise de décisions, il lui revient d'inviter le consultant approprié à agir comme conseiller auprès du conseil, mais que cela ne fasse pas partie de la vérification comme telle.

Deuxièmement, malgré la grande compétence du bureau du vérificateur général, je ne crois pas qu'il aurait pu prédire la chute du marché.

**M. Hovdebo:** J'ai plusieurs petites précisions à vous demander. Vous devez toujours, je suppose, des sommes considérables au gouvernement, non seulement pour la mine de Beaverlodge, mais également à titre de société d'exploitation. Quel taux d'intérêt versez-vous sur cet argent, puisque vous êtes une société commerciale?

**M. Gorman:** Le maximum que nous ayons jamais dû au gouvernement fédéral s'élevait à environ 65 millions de dollars. À la fin de cette année, nous devrions encore environ 30 millions de dollars. En d'autres termes, nous avons remboursé 35 millions de dollars. Cet argent a été emprunté à des taux fixes de financement à long terme semblable aux autres financements. Le taux moyen en est d'environ 7 p. 100. Je ne connais pas le taux exact, mais environ 7 p. 100. Comme je l'ai dit, il s'agit de contrats à long terme négociés à l'époque où les taux d'intérêt étaient faibles, et nous avons eu de la chance de pouvoir trouver un financement à taux fixe.

**M. Hovdebo:** Mais pas à 7 p. 100. Il s'agit de termes de 5 ans et donc il y a 5 ans, le taux n'était pas de 7 p. 100.

**M. Gorman:** La période était plus longue que 5 ans. Il ne s'agit pas de contrats de 5 ans.

**M. Hovdebo:** Je vais devoir fouiller dans vos rapports, mais vous prétendez que ce sont des contrats de 5 ans.

**M. Moreau:** Non. Il s'agissait d'un taux d'emprunt de sociétés de la Couronne sur cinq ans. Je crois que c'est de cette manière que ce taux d'emprunt est calculé depuis quelques années, mais les emprunts dont parlent M. Gorman remontent à l'époque où d'autres compagnies vendaient leur uranium au gouvernement qui accumulait des réserves en subventionnant, en quelque sorte, ces compagnies. À cette époque, en 1969-1970, et au début des années 70, les autres producteurs d'uranium vendaient leur production au gouvernement du Canada. Ce n'était pas le cas d'Eldorado. La société finançait ses opérations par des obligations d'emprunt à long terme,



[*Texte*]

interest rates were quite low. Those probably reflected the market at the time.

**Mr. Hovdebo:** Perhaps we could check on that. You also indicate you have a considerable number of rental properties. Are any of these to do with Beaverlodge? It is at the rate of approximately \$500,000 a year?

**An hon. Member:** "Revenue from rentals", is that what you are referring to?

**Mr. Hovdebo:** At page 98, "Commitments and contingencies", paragraph 11(b), it says:

The Company has entered into long-term leases on certain properties up to 1985 with annual rental payments averaging \$495,000.

**Mr. Gorman:** This would be our office building, our office space, in Ottawa and in Saskatoon.

**Mr. Hovdebo:** Not necessarily directly connected to Beaverlodge?

**Mr. Gorman:** No.

**The Chairman:** Could you make this your last question, Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Okay.

Approximately what are the winding-down costs going to be of the Beaverlodge mine?

**Mr. Moreau:** About \$30 million.

**Mr. Gorman:** Yes, we will be providing in the annual report this year at December 31, 1981 decommissioning costs and costs associated with the closedown of some \$42 million.

**Mr. Hnatyshyn:** It is \$42 million.

**Mr. Gorman:** Yes.

**Mr. Hovdebo:** That includes what?

**Mr. Gorman:** Decommissioning, severance costs, relocation costs—

**Mr. Moreau:** Pension.

**Mr. Gorman:** Pension, early retirements.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

Mr. Ediger, there were a couple of supplementary items arising out of Mr. Hovdebo's questions, one to do with comprehensive audit. As you are well aware, the committee recommended last year, February 1981, in the fourth report, that the government introduce legislation which would authorize the Auditor General to put into effect a program of comprehensive auditing in wholly-owned Crown corporations, and that was done because, as we observed, present legislation does not authorize comprehensive auditing in Crown corporations.

[*Traduction*]

comme M. Gorman vous l'a indiqué, et à cette époque les taux d'intérêt étaient relativement faibles. Ils étaient probablement conformes aux taux pratiqués sur le marché.

**M. Hovdebo:** Nous pourrions peut-être vérifier. Vous indiquez également avoir un nombre considérable de biens par location. Est-ce que cela concerne Beaverlodge? Est-ce que le taux est d'environ \$500,000 par année?

**Une voix:** Vous voulez parler des recettes tirées de biens locatifs?

**M. Hovdebo:** A la page 98, à la rubrique «Engagements et éventualités», on peut lire au paragraphe 11(b):

La compagnie est liée en vertu de baux à long terme pour certaines propriétés, échéant jusqu'à 1985; ces baux comportent des loyers annuels moyens de \$495,000.

**M. Gorman:** Il s'agit plutôt des loyers pour nos bureaux à Ottawa et à Saskatoon.

**M. Hovdebo:** Cela n'a rien à voir avec Beaverlodge?

**M. Gorman:** Non.

**Le président:** J'aimerais que cela soit votre dernière question, monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** D'accord.

Quels seront approximativement les coûts de cessation d'opérations à la mine de Beaverlodge?

**M. Moreau:** Environ 30 millions de dollars.

**M. Gorman:** Oui, dans le rapport annuel de l'année se terminant le 31 décembre 1981, nous publierons tous les coûts d'indemnisation de résiliation de contrats de courtage, et tous les coûts associés à cette fermeture qui se montent à environ 42 millions de dollars.

**M. Hnatyshyn:** Quarante-deux millions de dollars?

**M. Gorman:** Oui.

**M. Hovdebo:** Qu'est-ce que cela comprend?

**M. Gorman:** Les indemnisations de résiliation de contrats de courtage, les indemnisations de cessation d'emploi, les frais de réinstallation...

**M. Moreau:** Les pensions de retraite.

**M. Gorman:** Les pensions de retraite, les pré-retraites.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo.

Monsieur Ediger, j'ai une ou deux questions complémentaires à vous poser faisant suite à celles de M. Hovdebo dont une sur la vérification intégrée. Comme vous le savez, notre Comité a recommandé l'année dernière en février 1981 dans son quatrième rapport que le gouvernement dépose une loi autorisant le Vérificateur général à mettre sur pied un programme de vérification intégrée pour les sociétés de la Couronne à 100 p. 100, et si nous l'avons demandé c'est parce que nous avions remarqué que la loi actuelle n'autorisait pas la vérification intégrée des sociétés de la Couronne.



## [Text]

Now, I know Eldorado argued against comprehensive audit for a number of reasons. Are you aware, because your comments do not seem to make me think you are aware, that the recommendation included the phrase, which I am going to read here:

... that commercially-oriented Crown corporations should be included in the comprehensive audit program because of the all-inclusiveness of the ownership principle and in order to assure management of the adequacy of the financial management and reporting procedures they already have in place.

and

... that the decision to conduct a comprehensive audit would be based on the results of a preliminary survey—

to be carried out by the Auditor General ...

—and be concurred in by the corporation's Board of Directors.

In other words, if the board could not be convinced by the Auditor General, then they would be relieved of the responsibility of having a comprehensive audit.

Were you aware of the provision, and would the provision not satisfy some of the objections you raised?

**Mr. Ediger:** Well, perhaps I could not recall the words that clearly, but we were certainly aware of that approach, that recommendation. Again, the chairman of our audit committee, the board of directors, feel that the responsibility for the accountability for the company is clearly theirs, and that should they require the services of a management consultant to satisfy them that a part or all of the systems in place are appropriate to the activities of the corporation, they should then have the prerogative to invite in the appropriate consultant, but this is not part of the audit function. I recognize that others have other views, but that happens to be ours.

• 1010

**The Chairman:** One of the comments you make, and maybe it is an unfortunate term, is:

Crown corporations who are not dependent upon Parliamentary appropriations.

Now, a Parliamentary appropriation is generally thought of as being money that is voted to a Crown corporation usually to cover a deficit or something. I think, in your description before the committee last year, you said that you were not dependent upon the Crown for operating funds, and yet if I look at the 1980 notes to your balance sheet, I would suggest that there is \$213 million, either borrowed directly in the shape of notes from Canada, \$33 million; or I suspect guaranteed another \$85 million of floating rate income debentures or promissory notes. Correct me if those are not guaranteed.

## [Translation]

Or, je sais qu'Eldorado s'est opposée à la vérification intégrée pour un certain nombre de raisons. Savez-vous, car vos commentaires me font penser que vous ne le savez pas, qu'il était recommandé entre autres, et je lis:

... que les sociétés de la Couronne à but commercial soient incluses dans le programme de vérification intégrée en raison du principe de propriété universelle et afin de démontrer aux gestionnaires la validité de leur gestion financière et de leur procédure de compte rendu déjà en place.

et

... que la décision de faire une vérification intégrée se fonde sur les résultats d'une enquête préliminaire ...

devant être menée par le Vérificateur général ...

... et avalisée par le conseil d'administration de la société.

En d'autres termes, si le conseil n'était convaincu par le Vérificateur général, il était alors relevé de la responsabilité d'une vérification intégrée.

Connaissiez-vous cette disposition, et cette disposition ne satisfait-elle pas certaines des objections exprimées par vous?

**M. Ediger:** Je n'avais peut-être pas un souvenir aussi précis des termes utilisés, mais nous étions certes au courant de cette recommandation. Une fois de plus, le président de notre comité de vérification et le conseil d'administration estiment que la responsabilité de la vérification comptable de la compagnie est clairement leur et que s'ils avaient besoin des services d'un consultant en gestion pour s'assurer que tout ou une partie des systèmes de vérification sont appropriés compte tenu des activités de la société, ils auraient alors la prérogative de faire venir un tel consultant et cela ne fait pas partie de la fonction de vérification. Je reconnais que d'autres ne partagent pas ce point de vue, mais c'est le nôtre.

**Le président:** Dans un de vos commentaires, vous dites, et c'est peut-être une expression malheureuse:

les sociétés de la Couronne qui ne dépendent des affectations de crédit parlementaires.

Or, on considère généralement qu'une affectation de crédit parlementaire est une somme créditée à une société de la Couronne généralement pour couvrir un déficit ou autre chose. Je crois que lors de votre comparaison devant le comité l'année dernière, vous avez dit ne pas dépendre de la Couronne pour vos capitaux de fonctionnement, et pourtant je peux voir dans vos notes afférentes à votre état financier de 1980, 213 millions de dollars sous forme soit d'emprunts directs par billets du Canada pour 33 millions de dollars, soit sous forme, garantie, je crois, d'obligations à taux d'intérêt flottants ou de billets à ordre de taux d'intérêt flottants pour 85 millions de dollars; déterminez-moi si ces prêts ne sont pas garantis ...

## [Texte]

**Mr. Ediger:** They are not guaranteed.

**The Chairman:** Either explicitly or implied by the government?

**Mr. Ediger:** We are a sovereign credit.

**The Chairman:** Okay. So then not the \$85 million, but this \$94 million worth of mine concentrates borrowed, which later became equity; but at this point in time that was borrowed from Uranium Canada Limited, \$94 million worth of ore.

**Mr. Moreau:** I might explain that last item, Mr. Chairman. The \$94 million reflects the value; it was a loan made to Eldor, its subsidiary for the acquisition of Key Lake. The loan was booked, if you will, at the selling price of the uranium at the time, but the obligation was not to repay money; the obligation was to repay uranium. Consequently, although it may appear on the balance sheet as a \$94 million loan, in actual fact it was a two million pounds of uranium loan which was to be repaid out of future production.

**The Chairman:** But in fact that did not happen. The uranium was sold, and turned into equity.

**Mr. Moreau:** Later on when we acquired the stockpile in UCAN's assets, the loan obviously disappeared, yes. The obligation disappeared.

**The Chairman:** I guess we do not quite see things the same way there. Mr. Ediger, you used the word that . . .

**Mr. Moreau:** Well, if I might just elaborate on that point. At the time the consolidation of the assets was made, the value of the uranium was probably about \$25 or \$27 on a current spot price, so obviously if we had been a private corporation, in order to discharge that loan we could have gone out and bought uranium at \$25, and the obligation would have been something in the order of \$50 million rather than \$94 million as shown there.

**The Chairman:** I cannot get over the fact that the balance sheet shows direct cash loans in 1978 of \$56 million and in 1979 of \$45 million and in 1980 of \$33 million—direct cash loans from the Government of Canada at favourable interest rates, and an amount ranging from \$110 million in 1979 to \$94 million in 1980. I just cannot accept that that is not making you dependent on the government for your financial resources.

**Mr. Ediger:** I guess we could say that we are dependent on our bankers. But all of those are obligations that do have an interest coupon attached to them and all of those debt obligations will be repaid. We make the distinction between a debt obligation that will be repaid and a direct grant of cash.

**The Chairman:** Well, if I may say so, so did Atomic Energy of Canada and so did the Seaway Authority, and they fell on

## [Traduction]

**M. Ediger:** Ils ne sont pas garantis.

**Le président:** . . . soit explicitement, soit implicitement par le gouvernement?

**M. Ediger:** Nous sommes une compagnie responsable en matière de crédit.

**Le président:** D'accord, ne parlons pas de ces 85 millions mais de ces 94 millions d'emprunts de concentrés miniers qui ont été par la suite capitalisés, mais qui à l'époque avaient été empruntés à *Uranium Canada Limitée*, du minerai pour une valeur de 94 millions de dollars.

**M. Moreau:** Il serait peut-être bon que je vous donne une explication, monsieur le président. Ces 94 millions de dollars correspondent à la valeur; il s'agissait d'un prêt fait à *Eldor*, sa filiale, pour l'acquisition de Key Lake. À des fins de comptabilité, si vous voulez, on a fait figurer le prix de vente sur le marché de cet uranium, mais le remboursement devait se faire en remettant une quantité équivalente d'uranium. En conséquence, bien que sur le bilan on parle d'un emprunt de 94 millions de dollars, en réalité c'était un emprunt de 2 millions de livres d'uranium qui devait être remboursé ultérieurement sous la forme d'uranium.

**Le président:** Mais en réalité ce n'est pas ce qui s'est passé. Cet uranium a été vendu et converti en capitaux.

**M. Moreau:** Plus tard, lorsque nous avons acquis les réserves de l'actif d'UCAN, il est évident que cet emprunt a disparu, oui, cette obligation a disparu.

**Le président:** Je crois que nous ne voyons pas les choses de la même manière. Monsieur Ediger, vous avez parlé de . . .

**M. Moreau:** Je pourrais peut-être apporter des précisions. La valeur de l'uranium au moment de la fusion des actifs était probablement d'environ \$25 ou \$27 sur le marché, si bien que si nous avions été une société privée il est évident que pour rembourser cet emprunt nous aurions acheté de l'uranium à \$25 et l'obligation n'aurait plus été que d'environ 50 millions de dollars plutôt que de 94 millions de dollars comme c'est indiqué ici.

**Le président:** Je ne peux m'empêcher de constater que l'état financier indique des emprunts financiers en 1978 de 56 millions de dollars, en 1979 de 45 millions de dollars et en 1980 de 33 millions de dollars—emprunts financiers auprès du gouvernement du Canada à des taux d'intérêt privilégiés, pour un montant passant de 110 millions de dollars en 1979 à 94 millions de dollars en 1980. Je ne vois pas du tout comment vous pouvez dire que vous ne dépendez pas du gouvernement en matière de ressources financières.

**M. Ediger:** On pourrait dire, je crois, que nous dépendons de nos banquiers. Cependant, toutes ces obligations sont accompagnées d'un intérêt et toutes ces obligations de dettes seront remboursées. Nous faisons une distinction entre une obligation de dette qui sera remboursée et une subvention directe.

**Le président:** Je me permettrais de dire qu'il en va de même pour l'énergie atomique du Canada et pour l'administration de

*[Text]*

hard times, and you do not seem to be having a very easy time right now either. From our point of view there seems to be an increasing dependency, which we apparently disagree on.

Anyway, there was one other point on the comprehensive audit. You seemed disappointed, is what you said, that the committee chose to describe Eldorado as the recalcitrant party in our fourth report. Well, as I see, the paragraph which referred to you reads:

Your committee concludes that the position of Eldorado Nuclear Ltd. is unacceptable; that the refusal of that corporation to involve itself in a comprehensive audit cannot be justified for the reasons stated; and that a comprehensive audit could benefit the Corporation.

Now, that seems to me to be a rational observation by the committee. And as I also read your reasons, if we have summarized them correctly—and you might comment on that:

Eldorado is firmly opposed to comprehensive auditing for a number of reasons;

and four are listed—

- (a) comprehensive auditing is not appropriate for a commercially-oriented Crown corporation;
- (b) comprehensive auditing would undermine the role of its Board of Directors;
- (c) excessive time demands on management would result;
- (d) the methodology of comprehensive auditing has not been developed fully.

Did we summarize your objections correctly, first of all?

**Mr. Ediger:** Yes.

**The Chairman:** It appears that we do not agree on the commercially oriented aspect of it. I hope we have satisfied you about the role of the board of directors, in that according to our proposal to the House of Commons the board would have the right of veto if the Auditor General could not convince them of the benefit of comprehensive audit.

Excessive time demands is something that is a matter of judgment and could not be overcome, of course, if it existed. Methodology, well, that is coming along, and there are 500 accountants who meet every year to talk about comprehensive audit.

Mr. Dye, would you care to comment on the methodology of comprehensive audit for the benefit of the meeting?

**Mr. K.M. Dye (Auditor General of Canada):** Yes, I would, Mr. Chairman. I think we have seen a rapid increase in the state of the art. Not only is my office working diligently in this area, but we have a number of private-sector auditing firms

*[Translation]*

la voie maritime qui connaissent des temps difficiles et les choses ne semblent pas trop bien se passer pour vous non plus. D'après nous, il semble qu'il y ait une dépendance croissante au sujet de laquelle nous ne sommes apparemment pas d'accord.

Quoi qu'il en soit, je voulais vous parler d'une autre chose au sujet de la vérification intégrée. Vous avez semblé déçu, c'est bien ce que vous avez dit, que notre Comité choisisse de décrire Eldorado comme la partie récalcitrante dans notre quatrième rapport. Si je ne m'abuse, on peut lire dans le paragraphe qui vous est consacré:

Votre Comité conclut que la position adoptée par Eldorado Nucléaire Ltée est inacceptable; que le refus de cette société de participer à une vérification intégrée ne peut être justifié par les raisons citées; et qu'une vérification intégrée ne pourrait être que bénéfique à cette société.

Cela me semble être une remarque tout à fait raisonnable de la part du Comité, et je vous cite les raisons que vous avez invoquées, si nous les avons résumées correctement—vous voudrez peut-être dire un mot à leur sujet:

Eldorado s'oppose fermement à la vérification intégrée pour un certain nombre de raisons;

... il y en a quatre ...

- a) la vérification intégrée est un exercice inapproprié pour une société de la Couronne à but commercial
- b) la vérification intégrée saperait le rôle de son conseil d'administration;
- c) elle entraînerait des pertes de temps excessives pour la direction;
- d) la méthodologie de la vérification intégrée n'est pas encore totalement au point.

Premièrement, avons-nous résumé vos objections correctement?

**M. Ediger:** Oui.

**Le président:** Il semble que nous ne sommes pas d'accord sur ce que nous entendons par but commercial. Nous espérons vous avoir satisfaits quant au rôle du conseil d'administration dans la mesure où, selon notre proposition à la Chambre des communes, ce conseil aurait un droit de veto si le Vérificateur général n'arrive pas à le convaincre des avantages de la vérification intégrée.

Pour ce qui est des pertes de temps excessives, c'est une question de jugement et, bien entendu, on ne peut rien y faire si tel est bien le cas. Quant à la méthodologie, elle s'améliore, et chaque année 500 comptables se réunissent pour parler de vérification intégrée.

Monsieur Dye, voudriez-vous nous éclairer sur la méthodologie de la vérification intégrée?

**M. K.M. Dye (vérificateur général du Canada):** Oui, monsieur le président. Je crois que nous avons constaté des améliorations très rapides. Non seulement mon bureau planche avec diligence sur ce problème, mais il y a un certain nombre de



## [Texte]

who have taken a tremendous interest in the area of comprehensive auditing. Consequently, the methodology is advancing. In my office alone there are numerous publications now, resulting from our experiences, where we have documented our expertise as it has evolved and developed; consequently, we feel assured that we can produce today a very cost-effective comprehensive audit which we believe would be of great value to the management of a commercially oriented Crown corporation.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** I am sorry I was late, and my speech may be slurred. It is not that I have been on a toot. The dentist has been visiting my mouth.

**The Chairman:** You still have your first round coming up.

**Mr. Lambert:** All right, thanks, Mr. Chairman.

First I am going to put everything into proper perspective by saying that hindsight is a hell of a lot easier than foresight, and it is cheaper and worth about as much. In many of these things we can sit back here and second-guess. This is where I think we as members of Parliament, sitting on this Public Accounts Committee—and I have had a reasonable amount of experience in the past, where all right, you may sit back and look at the operations of this or that enterprise and say, I would have done this, or we would have done this, because you see now . . . All you do is provide headlines. You cannot correct anything. And here I think I am going to have a chat with Mr. Dye.

• 1020

I am just wondering as to the ultimate value of looking over the shoulder. There is a question in my mind as to balance. I can see some values to it, but this comprehensive auditing, I am still out to lunch on it; and here I have to assume that government has gotten together a competent board of directors. Now, even a competent board of directors can make mistakes.

But, I think that if I were competent in the field and I had been on the board, along with others, and we have our own internal and competent auditors, and a couple of years or three years later along comes the Auditor General on a comprehensive audit and we are told that we have been making mistakes and we are not running it right, my reaction would be to say to government: Take it and shove it in the corner for department and run it as part of a department. If you are going to run it, run it; do not ask us to run it.

That is part of my reaction, providing the board is competent, and that is a matter of opinion whether the board is competent. Unfortunately, there have been government boards and Crown corporations that have become the refuge of patronage, and that does not guarantee competence in any

## [Traduction]

cabinets privés de vérification qui s'intéressent énormément à cette vérification intégrée. En conséquence, la méthodologie fait des progrès. Mon seul bureau a déjà rédigé de nombreuses publications, fruit de nos expériences, dans lesquelles nous donnons force renseignements sur l'évolution de cette technique, et en conséquence nous sommes persuadés pouvoir offrir aujourd'hui une vérification intégrée tout à fait rentable qui, à notre avis, rendrait de grands services à la direction d'une société de la Couronne à but commercial.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur Lambert.

**M. Lambert:** Je m'excuse de mon retard et de mon débit peut-être hésitant. Je n'ai pas bu, c'est simplement le dentiste qui m'a charcuté la mâchoire!

**Le président:** Pour vous, il s'agit toujours du premier tour.

**M. Lambert:** Très bien, merci, monsieur le président.

Tout d'abord, je vais remettre les choses dans leur propre perspective en disant qu'il est beaucoup plus facile de juger le passé que de préjuger l'avenir, que c'est beaucoup moins cher et que cela a pratiquement autant de valeur. Il nous est souvent très facile de dire qu'on aurait pu faire mieux. C'est à ce niveau qu'en tant que parlementaire, siégeant au Comité des comptes publics—et je parle d'expérience—il nous est facile de considérer les opérations de telle ou telle entreprise et de dire: moi, j'aurais fait ça ou nous aurions fait ceci car maintenant vous voyez . . . Vous nous fournissez les gros titres, vous ne pouvez rien rectifier. Je crois qu'il me faut avoir une petite discussion avec M. Dye.

Je me pose simplement des questions quant à la valeur ultime de ce regard sur le passé. Je suis à la recherche d'un équilibre. Je peux y voir une certaine valeur, mais je ne suis toujours pas convaincu car cette vérification intégrée, et, dans le cas présent, je dois supposer que le gouvernement a nommé un conseil d'administration compétent. Un conseil d'administration même compétent peut faire des erreurs.

Cependant, j'estime que si j'étais compétent dans un domaine et que je fasse partie d'un conseil d'administration avec d'autres directeurs, et que nous ayions nos propres vérificateurs internes, vérificateurs compétents, et que deux ou trois années plus tard le vérificateur général arrive avec sa vérification intégrée et nous dise que nous avons fait des erreurs et que nous ne gérons pas bien nos affaires, ma réaction serait de dire au gouvernement: Reprenez cette société, confiez-là à un ministère, faites-en un département du ministère. Si vous voulez vous en occuper, faites-le, ne nous demandez pas de le faire.

C'est en partie ma réaction, à condition que le conseil soit compétent, et cette compétence, bien entendu, est matière à jugement. Malheureusement, certaines commissions et certaines sociétés de la Couronne du gouvernement sont devenues des refuges de pantouflage, cela ne garantit en aucune manière



[Text]

way, and that takes the scale to the other side. I am not too sure what the answer is.

I think perhaps experience, because comprehensive auditing is something in this field that is relatively new and something that we will gain by experience. But I do not think it is right nor fair, if you have competent people in charge of a corporation, be it Crown or otherwise, that you can go in there and second-guess and lay out with hindsight the pluses and the minuses of their operations.

Gracious me, you know, it would be impossible, and I am sure that if you had control over the factors . . . I was part of the mop-up, of the closing down, on a matter of a couple of weeks of Eldorado when it was a private corporation, and this was in 1940. I was involved in transportation at the time. France was run over and one market for radium at the time just disappeared like that with the fall of Paris. The company did not waste any time in just shutting everything down. People got shunted out. I suppose some of them went into other aspects of the mining industry, but some of them went into the armed services. But there was not all this hand-wringing that we see now as a result of the closing down of a mine. If you want to do some hand-wringing on government policy let us look at Fort McMurray, the National Energy Plan, what hand wringing that is causing because of government action which was not enlightened and was detrimental to the future operation of an awful lot of businesses and the whole of an industry which has been hit squarely on the top of the head.

• 1025

Now to come back to your point after having delivered that, when did you become aware that your ore was getting thin? I am sure somebody has to assess if the market goes down on your projections, and you were working on three-year projections. When did the ore body at Beaverlodge first indicate that it was starting to thin out?

**Mr. Moreau:** There are really two aspects to that question, Mr. Lambert. First, it was not until mid-1980 that our costs were—

**Mr. Lambert:** Until when?

**Mr. Moreau:**—mid-1980 that our costs began to exceed our selling prices. There is still a substantial amount of mineralization there, grading, something in the order of three to four pounds of uranium, and as we illustrated in some of our graphs, there has been a very rapid acceleration of costs. Many of those factors were uncontrollable. They are related to energy, related to wage costs that we have to compete with in other mines—things of that nature. Cost of chemicals.

**Mr. Lambert:** Well, but right there; those are not unforeseen now.

**Mr. Moreau:** They were unforeseen in the sense that you might have assumed—and probably the fallacy in our assumptions was that there would be some correlation between price

[Translation]

la compétence et cela fait pencher la bascule de l'autre côté. La solution m'échappe.

La vérification intégrée étant quelque chose de relativement nouveau dans ce domaine, nous y gagnerons peut-être avec l'expérience. Cependant, je ne pense pas qu'il soit normal ni juste quand des personnes compétentes ont la responsabilité d'une société, qu'elle soit de la Couronne ou non, de faire, avec le recul, le bilan de leurs activités.

Grand Dieu, Vous savez, ce serait impossible, et je suis certain que si vous pouviez contrôler tous les éléments . . . j'ai fait partie de l'équipe chargée de liquider Eldorado en quelques semaines lorsque c'était une société privée, et c'était en 1940. Je travaillais dans les transports à cette époque. La France était envahie faisant disparaître d'un seul coup un marché pour le radium avec la chute de Paris. La liquidation n'a pas pris de temps. Les employés ont aiguillés sur d'autres voies. Je suppose que certains d'entre eux ont retrouvé du travail dans d'autres domaines de l'industrie mais certains sont entrés dans les forces armées. Cette fermeture n'a pas entraîné tous ces cris et tous ces grincements de dents que nous entendons maintenant lorsque l'on ferme une mine. Si vous voulez crier et grincer des dents au sujet d'une politique du gouvernement, regardez du côté de Fort McMurray, du côté du Plan énergétique national, du côté des cris et des grincements de dents que cette action inopportune du gouvernement provoque et son effet néfaste sur l'avenir d'un nombre considérable d'entreprises et de toute une industrie qui ont été frappées de plein fouet.

Ceci dit, revenons à nos moutons; quand vous êtes-vous rendu compte de l'assèchement progressif de vos réserves de pétrole? quelqu'un doit être responsable des prévisions—vos prévisions portaient sur trois ans et si le marché s'écroule . . . Quand se sont faits sentir les premiers signes du tarissement du gisement de Beaverlodge?

**M. Moreau:** Cette question comporte en réalité deux aspects, monsieur Lambert. Premièrement, ce n'est qu'au milieu de l'année 80 que nos coûts ont commencé . . .

**M. Lambert:** Quand?

**M. Moreau:** . . . qu'au milieu de l'année 80 que nos coûts ont commencé à excéder le prix de vente. Il existe toujours une quantité importante de minéralisation, de transformation, quelque chose de l'ordre de 3 ou 4 livres d'uranium, et comme nous le montrons dans certains de nos graphiques, il y a eu accélération très rapide du prix de revient. Nombre de ces facteurs étaient incontrôlables. Ils sont liés à l'énergie, à la parité des salaires dans les autres mines—des choses de ce genre. Le prix de revient des produits chimiques. L'autre . . .

**M. Lambert:** Ces facteurs ne sont pas imprévisibles maintenant.

**M. Moreau:** Ils étaient imprévisibles dans la mesure où on avait supposé—et probablement notre erreur a été de supposer un parallélisme entre l'augmentation du prix de revient et de

## [Texte]

escalation and cost. Generally, they would tend to move somewhat together. And perhaps the inflation assumptions that we used were in line with what we thought the CPI was going to do. In actual fact, underground mining costs, and particularly in our own communities, exceeded the CPI by a considerable margin.

The other aspect of the reserve issue was that our experience in that mine has been that it is very difficult to develop, or at least to predict, because we did not have a lot of drilling information at the lower levels. And the prediction of ore largely has been a projection of what you got on the level or two above, and in the idea that that was the best experience; the best predicting criteria was that sort of experience of what you got above. And as we indicated in our paper—

**Mr. Lambert:** Is that standard practice in—

**Mr. Moreau:** No, I think that would be standard in some mines which are engaged in vein chasing; say, something like United Keno Hill Mines and their silver operation and so on. There would be a similar probable experience to us. In most mines you are able to drill off and develop reserves and plan your mining on a much more ordered basis and be able to predict quite accurately five and six and seven or eight and, perhaps, in some of the larger mines—something like Texasgulf—you might quite easily predict your grades and tonnages and so on over the next 10 years.

**Mr. Lambert:** Why could you not do that? Is uranium not—

**Mr. Moreau:** If you would, look at our longitudinal section, which was supplied as part of your documents in the black book.

• 1030

**Mr. Ediger:** The black book.

**Mr. Moreau:** At the back of the book, that foldout, you will see the lower reaches of that mine. You have to put yourself back three or four years. That ramp, the zig-zag affair, was not there, that was part of the mechanization program. The Fay Winze, which was the internal shaft, was sunk, and that lateral development, all of those levels going off to the west on that diagram, were done in the period that we are talking about. The idea of that was to drill off the extension of that, particularly that 09 zone, which had been the high-grade section of the mine.

Now, you could not do that drilling until that substantial development work was done, and this is where the shortage of those traditional skills of drift miners began to impact on the plan very severely, because all of that development work was not getting completed within the time requirements. All of this had the effect of shortening, very seriously, the time between the exploration and development drilling and the mining cycle, and because of the shortage of working places, and so on, and particularly of better grade ore, we were finding ourselves in there mining, almost as soon as we got there, without sufficient

## [Traduction]

celui du prix de vente. Généralement, ils ont tendance à se suivre de très près. Il y a peut-être eu aussi les hypothèses d'inflation que nous avons indexées en quelque sorte sur l'évolution de l'indice des prix. En réalité, l'augmentation des dépenses d'exploitation minière en milieu sous-terrain, tout particulièrement dans nos propres communautés, ont largement dépassé l'évolution de l'indice des prix.

L'autre aspect touchant cette question des réserves est que nous avons toujours eu beaucoup de mal à faire des prévisions car nous n'avions pas beaucoup de renseignements de forage pour les niveaux inférieurs. Les prévisions étaient en grande partie fondées sur les projections de ce que nous avions à un ou deux niveaux au-dessus et en quelque sorte le meilleur critère de prévision était l'expérience de ce qui se trouvait au-dessus. Et comme nous l'avons indiqué dans notre document...

**M. Lambert:** Est-ce une pratique habituelle...

**M. Moreau:** Non, c'est ce qui se fait dans certaines mines qui exploitent des veines comme par exemple dans les mines d'argent de la *United Keno Hill*. Cela correspond un peu à notre expérience. Dans certaines mines, on peut faire des forages, exploiter des réserves et appliquer un plan d'exploitation un peu plus ordonné avec des prévisions assez précises portant sur six, sept ou huit ans et, même, dans certaines des mines les plus importantes—dans des mines comme celle de Texasgulf, on peut assez facilement prévoir la qualité et le volume sur dix ans.

**M. Lambert:** Pourquoi ne pouvez-vous pas le faire? L'uranium n'est-il pas...

**M. Moreau:** Si vous étudiez la coupe longitudinale qui figure dans le document à couverture noire...

**M. Ediger:** Le Livre noir.

**M. Moreau:** A la fin du cahier, vous verrez une feuille pliée qui donne le plan des niveaux inférieurs de la mine. Cela date de trois ou quatre années. La galerie en zig-zag n'était pas construite, elle a fait partie du programme de mécanisation. La descente Fay qui était le puits interne, s'est enfoncée et les galeries latérales, ouvertes vers l'ouest selon le diagramme, ont été percées pendant cette période. Nous voulions exploiter l'aval du gisement, notamment dans la zone 09 qui contient le minerai à teneur la plus élevée.

Nous ne pouvions pas commencer le forage avant que les travaux de mise en valeur ne soient faits et c'est là que la pénurie de mineurs spécialisés dans l'exploitation par galerie a très sérieusement nui au plan, car tous les travaux de mise en valeur n'étaient pas terminés dans les délais. Tout cela a raccourci terriblement le délai entre les travaux de forage, et ceux de mise en valeur et d'exploitation; à cause d'une pénurie d'employés spécialisés et notamment de minerai de meilleure qualité, nous nous sommes retrouvés à exploiter une mine, dès que nous y sommes arrivés, sans avoir suffisamment de temps

[Text]

time and drill information and so on, to do adequate ore reserve estimation and planning.

Consequently, late in the period under discussion, somewhere in 1979 and 1980, we began to realize that the 09 zone was not responding the way we had hoped. Although we were getting some ore, and better ore in the 01—that is, better than we normally got in the 01 zone—it still was far below the sort of grades that were developed in the upper parts of the Fay mine, and particularly which were mined in that period from about 1969 to 1974 when prices were low and that 09 zone was mined from the Fay Shaft and the rest of the mine was shut down.

That was survival in those years, but in our attempts to continue that success, and given the difficulty we were getting into doing that development work, we were not able to predict very far ahead as to what was going to happen in those lower levels of the mine.

**The Chairman:** Mr. Lambert, that is your 15 minutes. Could you wrap it up now?

**Mr. Lambert:** Yes. One question, and it may have been asked and answered, but I did not get it: Why the difficulties in getting drift miners?

**Mr. Moreau:** Well, probably largely the remoteness of the location. There was a general shortage in the industry; I think it is well documented. We were in a very remote location and there was a coincident rise in the price of gold which brought in a heck of a lot of development, particularly in more settled areas such as Val d'Or, Timmins, Red Lake, and other areas in Canada which were more accessible, where people could drive their cars and go on a holiday; that sort of thing. We were competing with a very rapid increase in demand in just exactly the kind of skills that we needed. The gold mines were trying to do very much what we were doing. They too found that they were not able to carry out their plans, and most of them, as we attempted to do, have gone to more and more mechanized mining.

That basically is the history of the period. It was a rapid expansion with a lack of the traditional skills, and I do not think the industry, without mechanization, without rather high pay, was attracting people for underground work. It is having difficulty even today attracting people.

**Mr. Lambert:** Just a final wrap-up. Did Manpower or the Ministry of Employment and Immigration come to your help at all? Was their help sought, and did you get anything, or—

**Mr. Moreau:** Yes, we did try.

**Mr. Lambert:**—just pious platitudes?

• 1035

**Mr. Moreau:** You know that many mines in Canada—and Beaverlodge was no exception—were opened up and developed with a large percentage of overseas Europeans, primarily

[Translation]

et de renseignements sur le forage pour bien évaluer les réserves et planifier leur exploitation.

Donc, vers la fin de la période à l'étude soit vers 1979 ou 1980, nous nous sommes rendus compte que la zone 09 ne correspondait pas à nos prévisions. Bien sûr, il y avait du minerai et de meilleure qualité que dans la zone 01, mais la teneur était de loin inférieure au minerai que nous avions exploité dans les zones supérieures de la mine Fay notamment le minerai exploité entre 1969 et 1974, lorsque les prix étaient bas, que la zone 09 était exploitée à partir du puits Fay et que le reste de la mine n'était pas exploité.

Il s'agissait pour nous de survivre, mais dans nos tentatives en ce sens, et compte tenu des problèmes que nous avions dans les travaux de mise en valeur, nous ne pouvions pas prédire bien à l'avance ce qui pourrait arriver dans ces niveaux inférieurs de la mine.

**Le président:** Monsieur Lambert, vos 15 minutes sont terminées. Pouvez-vous conclure?

**M. Lambert:** Oui. J'aurais une autre question à poser; elle a peut-être été posée précédemment, mais je n'ai pas compris la réponse. Pourquoi pensez-vous avoir des difficultés dans le recrutement de mineurs spécialisés dans l'exploitation par galerie?

**M. Moreau:** Je crois que nos problèmes sont surtout imputables à l'éloignement de la mine. Il est bien connu qu'il y avait une pénurie générale de mineurs. Nous étions dans un endroit très éloigné, et à cette période, le prix de l'or a augmenté, ce qui a donné lieu à beaucoup de mises en valeur de mines, notamment dans des régions mieux connues, telles que Val d'Or, Timmins, Red Lake et d'autres régions du Canada qui sont plus accessibles, où les gens peuvent se rendre en auto, où ils peuvent prendre des vacances, etc. Nous recherchions les mêmes genres d'ouvriers spécialisés. Les mines d'or nous faisaient concurrence. Comme nous, les exploitants de mines d'or n'ont pas réussi à mener à bien leurs projets, et la majorité ont, comme nous avons essayé de le faire, intensifié la mécanisation.

Voilà en gros ce qui s'est produit. Nous avons connu une expansion rapide sans avoir suffisamment d'ouvriers spécialisés et je ne crois pas que l'industrie, sans mécanisation, sans des salaires passablement élevés puisse réussir à recruter des ouvriers pour travailler dans les mines. Même de nos jours, il est difficile de recruter de la main-d'œuvre.

**M. Lambert:** Une dernière question. Avez-vous demandé l'aide du ministère de l'Emploi et de l'Immigration? Avez-vous obtenu de l'aide ou seulement une...

**M. Moreau:** Oui, nous avons essayé...

**M. Lambert:**... réponse polie.

**M. Moreau:** Vous savez qu'au Canada, de nombreuses mines, notamment les mines Beaverlodge, ont été ouvertes et exploitées grâce à des Européens, surtout des mineurs. C'est là



*[Texte]*

miners. That has been a tradition, I think, in most of the mining camps, particularly in the early fifties, and perhaps in the thirties as well. We did, and you have to appreciate that the numbers of people we were talking about were not large. We are talking about a perpetual shortage of perhaps 40 or 50 people who, we hoped, would turn the operation around. We did go to Manpower and Immigration. They conducted independent studies about the availability of the skills and so on. In the final analysis they agreed with us. But we ran into resistance from the Department of Northern Saskatchewan, primarily, who refused to go along with the importation of miners from overseas. We tried at three different periods, which is also documented there. In each case we ran into that sort of opposition and I guess a lack of political will, perhaps, or co-operative federalism, or whatever you want to call it. But we did not get our applications approved.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lambert. I still have Mr. MacBain to come on the first round and then I have second rounds for Mr. Wright, Mr. Hnatyshyn, Mr. Hovdebo and Mr. Desmarais. Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Ediger, I want to discuss, for a moment, the uranium concentrate which was the subject matter of that \$300 million transaction, and try to get at the significance of this inventory. In months or years, how long will that amount of concentrate last Eldorado? Are you able to give us any help with that? Is it a drop in the bucket or is it a significant long-term amount of concentrate?

**Mr. Ediger:** It represents 15 million pounds of uranium. Production at Beaverlodge at its optimum was about 1.5 million, so it represents about 10 years of production from Beaverlodge.

**Mr. MacBain:** But in usage, I mean in consuming, have you any idea? What are we talking about—a month, a year, five years, ten years? I appreciate that you are not able to read the market. Do you have any idea what was discussed?

**Mr. Ediger:** We think the market will be able to take about three million pounds a year. So we anticipate selling that over a five-year period starting some time, say 1983, beyond when we expect the market to turn up quite significantly.

**Mr. MacBain:** You will not start until 1983 and then it will go on for five years. Is that what you are saying?

**Mr. Ediger:** Right now, we do not see any immediate prospects. If they do occur, we will sell now.

**Mr. MacBain:** Oh, sure. I am not an expert on concentrate and some of the questions may seem amateurish, but is there any significant cost in storage?

**Mr. Ediger:** No.

*[Traduction]*

une caractéristique de la majorité des camps de mineurs, notamment au début des années cinquante et peut-être même dans les années trente. Il faut comprendre ici que les nombres ne sont pas tellement élevés. Nous parlons d'une pénurie perpétuelle de quelque 40 ou 50 personnes qui auraient peut-être permis de renverser la tendance. Nous nous sommes adressés au ministère de la Main-d'Oeuvre et de l'Immigration. Les fonctionnaires ont fait des études indépendantes sur la disponibilité d'ouvriers spécialisés etc. En définitive, le ministère était d'accord avec nous. Nous nous sommes heurtés à la résistance du ministère des Affaires du nord de la Saskatchewan, qui a refusé de permettre l'importation de mineurs étrangers. Nous avons essayé à trois périodes différentes, et nous en donnons la preuve ici. A chaque fois, nous nous sommes heurtés à ce genre d'opposition, je crois que c'est un manque de volonté politique ou un manque de collaboration, appelez cela comme vous voudrez. Cependant, il demeure que nos demandes n'ont pas été approuvées.

**Le président:** Merci, monsieur Lambert. Il reste encore M. MacBain pour la première période de questions; ensuite à la deuxième période, j'ai M. Wright, M. Hnatyshyn, M. Hovdebo et M. Desmarais. Monsieur MacBain, vous avez la parole.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Ediger, j'aimerais que nous parlions un peu de ce concentré d'uranium, à la base de la transaction de 300 millions de dollars, j'aimerais savoir ce que représente cette réserve inventoriée. Pendant combien de temps cela peut-il durer? Pouvez-vous nous le dire? Est-ce un volume insignifiant? Est-ce quelque chose qui durera longtemps?

**M. Ediger:** Cela représente 15 millions de livres d'uranium. Pendant les meilleures années, la production à Beaverlodge était d'environ 1,5 million de livres, donc cela représente environ 10 années de production de la mine Beaverlodge.

**M. MacBain:** Oui, mais combien d'années d'usage cela représente-t-il? Est-ce un mois, une, cinq ou dix années? Je comprend bien que vous n'avez pas été capable de prédire les tendances du marché. Savez-vous combien de temps peut durer cette réserve?

**M. Ediger:** Je crois que le marché peut absorber environ trois millions de livres par année. Nous prévoyons donc de vendre cette réserve sur cinq ans, à compter, disons, de 1983 lorsque le marché aura repris, selon nos estimations.

**M. MacBain:** Vous commencerez à vendre en 1983 et cela durera cinq ans. C'est cela?

**M. Ediger:** A l'heure actuelle, nous ne prévoyons pas de ventes immédiates. S'il est possible d'en faire, bien sûr nous les ferons.

**M. MacBain:** Oh bien sûr, je ne suis pas spécialisé dans ce domaine et certaines de mes questions peuvent vous paraître insignifiantes. Cependant, j'aimerais savoir combien il en coûte pour emmagasiner ce concentré.

**M. Ediger:** Rien.



[Text]

**Mr. MacBain:** And is there any significant danger, loss or deterioration of the concentrate?

**Mr. Ediger:** No.

**Mr. MacBain:** Can you tell me what the world annual use of uranium is in millions of pounds, approximately?

**Mr. Ediger:** In 1981, the annual demand was 41,000 tonnes, 82 million pounds.

**Mr. MacBain:** In pounds, it is 82 million?

**Mr. Ediger:** Roughly.

**Mr. MacBain:** Roughly.

**Mr. Ediger:** It is 85 million.

**Mr. MacBain:** Eighty-five million. And what would the Canadian use be during that period? Have you any idea what we would use in Canada?

• 1040

**An hon. Member:** That was Canadian production.

**Mr. Ediger:** No, that is Hydro's burn-up rate.

**Mr. Moreau:** Well, I guess Canadian consumption would be in the order of around 1,200 tonnes.

**Mr. MacBain:** How many of those would be in pounds?

**Mr. Moreau:** Well, that is tonnes used, so the factor is 2.6. That works out to something under 3 million pounds annually, I guess.

**Mr. MacBain:** When the concentrate was returned to Eldorado, what was the price fixed on? World price? Cost of production? Canadian price?

**Mr. Moreau:** What we took was the price projections and an assumption on when we would sell it, and the price was arrived at as a discounted cashflow of those sales. Given that the market was around \$23.50 U.S., given that we probably would not sell all of it until—probably before it was all gone, 1990—we settled on a price of present value, \$20 a pound, recognizing that you could not dump 14 million pounds on the market and sustain a \$23.50 price either.

**Mr. MacBain:** At one time.

**Mr. Moreau:** Yes.

**Mr. MacBain:** Was an interest factor involved as well?

**Mr. Moreau:** There is a dividend on the preferred shares of 10 per cent.

**Mr. MacBain:** But in arriving at the price, did you take into consideration it would be a number of years before the sale would take place? Was anything like that involved?

**Mr. Moreau:** No, we did not attribute any carrying costs to the inventory.

[Translation]

**M. MacBain:** Est-il possible que le concentré devienne dangereux ou se détériore?

**M. Ediger:** Non.

**M. MacBain:** Pouvez-vous me dire quelle est la consommation mondiale d'uranium en millions de livres?

**M. Ediger:** En 1981, la demande annuelle a été de 41,000 tonnes, soit 82 millions de livres.

**M. MacBain:** Quatre-vingt-deux 82 millions de livres?

**M. Ediger:** A peu près.

**M. MacBain:** A peu près.

**M. Ediger:** C'est plutôt 85 millions.

**M. MacBain:** Quatre-vingt-cinq millions. Et que représente la consommation canadienne pour la même période. Savez-vous combien de tonnes d'uranium nous utilisons au Canada?

**Une voix:** Il s'agit de la production canadienne.

**M. Ediger:** Non, il s'agit plutôt du taux de consommation des compagnies d'électricité.

**M. Moreau:** Je crois que la consommation canadienne représente quelque chose comme 1,200 tonnes.

**M. MacBain:** Et cela fait combien de livres?

**M. Moreau:** Il faut multiplier par 2.6. Cela nous amène à un peu moins de 3 millions de livres par an.

**M. MacBain:** Quand le concentré a été remis à Eldorado, quel prix a été fixé? Était-ce le prix mondial, le coût de production ou le prix canadien?

**M. Moreau:** Nous nous sommes basés sur des projections de prix et nous avons supposé des moments de vente; nous avons donc calculé le prix selon la méthode de l'actualisation. Le prix du marché était d'environ \$23.50 américains, compte tenu que nous ne vendrions probablement pas tout l'uranium avant 1990, nous avons fixé le prix à sa valeur actuelle, soit \$20 la livre, car il faut reconnaître qu'on ne peut pas brader 14 millions de livres sur le marché et recevoir encore \$23.50.

**M. MacBain:** D'un seul coup.

**M. Moreau:** Oui.

**M. MacBain:** Avez-vous tenu compte d'un intérêt?

**M. Moreau:** Il y a un 10 p. 100 de dividendes sur les actions prioritaires.

**M. MacBain:** Oui, mais quand vous avez calculé votre prix, avez-vous tenu compte du nombre d'années qui s'écouleront avant la vente? Avez-vous tenu compte de quelque chose de ce genre?

**M. Moreau:** Non, nous n'avons rien mis pour les coûts du stock.

## [Texte]

**Mr. MacBain:** I am assured that there is no problem with storage danger, inventory loss, or deterioration.

**Mr. Moreau:** No, that is right.

**Mr. MacBain:** I am always afraid of something like that.

**Mr. Moreau:** No. You have to appreciate that most of that would have been produced already 10 years ago.

**Mr. MacBain:** Right, sure.

When the \$300 million transaction took place, I take it it did not infuse any working capital in any way into the corporation.

**Mr. Gorman:** No.

**Mr. MacBain:** Looking at Eldorado now, are you in a good working capital position? Do you have adequate working capital now?

**Mr. Gorman:** Our working capital, for instance at the end of this year, will show a deficit position—at the end of 1981. But included in the working capital is also the repayment of debt. Whatever debt is scheduled for repayment in 1982 would be included in the computation of working capital, and we will fund that debt during the course of 1982. So really, our working capital is adequate for what we need, even though it looks as though it is in a deficit position at the end of the year. We plan to borrow additional cash during the course of 1982; about \$250 million of cash will be borrowed for capital programs. So in essence we will be borrowing to cover the debt that we will be repaying in 1982.

**Mr. MacBain:** Do you expect to be in a position to pay that 10 per cent dividend on the \$300,000 annually?

**Mr. Gorman:** Yes, the—

**Mr. Moreau:** On the \$200 million.

**Mr. MacBain:** Oh, \$200 million.

**Mr. Gorman:** That is \$200 million of preferred shares.

**Mr. MacBain:** Right. What was the \$100 million, then?

**Mr. Gorman:** The \$100 million was common shares. It was actual equity. The first payment on that dividend is not due until 1986, at which time it will retroactively key in a payment as if it had been on a 10 per cent per year basis.

**Mr. MacBain:** Annually.

**Mr. Gorman:** Annually.

**Mr. Moreau:** So it is cumulative preferred shares.

**Mr. MacBain:** Yes, it is cumulative.

**Mr. Gorman:** In addition, we anticipate that all of our debt will be repaid by 1990.

**Mr. MacBain:** Including not only the \$100 million, the \$200 million, but anything you owe—bank loans or anything of that nature.

## [Traduction]

**M. MacBain:** Et vous dites que l'entreposage d'uranium ne pose pas de danger, qu'on ne peut pas le perdre et qu'il ne peut pas de détériorer.

**M. Moreau:** C'est vrai.

**M. MacBain:** Cela me fait toujours peur.

**M. Moreau:** Il ne faut pas. Il faut comprendre que la majorité de ce stock aura déjà été produite il y a 10 ans.

**M. MacBain:** Bien sûr.

Au moment de la transaction de \$300 millions, j'ai cru comprendre dans ce que vous avez dit que cela n'a pas apporté de fonds de roulement à la société.

**M. Gorman:** En effet.

**M. MacBain:** Et à l'heure actuelle, comment se présente le fonds de roulement de la société Eldorado? Avez-vous suffisamment d'argent à l'heure actuelle?

**M. Gorman:** A la fin de cette année, c'est-à-dire à la fin de 1981, notre fonds de roulement accusera un déficit. Cependant, dans ce fonds de roulement, il faut comprendre le remboursement de la dette. Les paiements que nous devrons faire en 1982 pour les dettes seront inclus dans le calcul du fonds de roulement et nous rembourserons une partie de notre dette en 1982. Donc, en définitive, notre fonds de roulement correspond à nos besoins même s'il présente un déficit à la fin de l'année. Nous prévoyons d'emprunter de l'argent en 1982, quelque \$250 millions pour des programmes d'investissement. On peut donc dire que nous emprunterons pour rembourser les dettes que nous paierons en 1982.

**M. MacBain:** Pensez-vous être capable de payer ces 10 p. 100 de dividendes sur les \$300,000, tous les ans?

**M. Gorman:** Oui, ...

**M. Moreau:** Sur les \$200 millions.

**M. MacBain:** Oh, \$200 millions.

**M. Gorman:** Nous avons pour \$200 millions d'actions prioritaires.

**M. MacBain:** Que représentent ces \$100 millions alors?

**M. Gorman:** Cela représente des actions ordinaires. Les premiers paiements de dividendes ne sont pas dus avant 1986 et ce paiement représentera rétroactivement une proportion de 10 p. 100 par année.

**M. MacBain:** Par année.

**M. Gorman:** En effet.

**M. Moreau:** Donc il s'agit d'actions prioritaires cumulatives.

**M. MacBain:** Oui, elles sont cumulatives.

**M. Gorman:** En outre, nous prévoyons avoir remboursé toute notre dette d'ici 1990.

**M. MacBain:** Cela comprend non seulement les \$100 millions, les \$200 millions, mais tout ce que vous pourriez devoir à la banque ou ailleurs?

[Text]

**Mr. Gorman:** That is right. Including the amount that we will be borrowing this year and next year, our forecast would indicate that we would have the capacity to repay that by 1990.

• 1045

**Mr. MacBain:** Are you including in that any moneys purchased for capital acquisitions?

**Mr. Gorman:** No.

**Mr. MacBain:** An interesting point—and I do not mean to be difficult by it, but it is something that always bothers me—is, where did the discussions originate on the question of changing the auditors? Did they originate with the minister, or the Government of Canada, or with management, or with the board of directors? You have an auditor and a decision is made to change auditors, which I think is a very significant decision. Where did it originate?

**Mr. Ediger:** It originated with a recommendation from the board of directors to the shareholder. Since 1975 we have always considered the desirability of a private-sector auditor because of the range of services that are available from a private-sector firm that were not necessarily available from the Office of the Auditor General, although they did employ consultants. We felt that it was desirable for a corporation acting commercially, as we did—competitively, commercially—to have a group of auditors who were more familiar with the business practices than was the Office of the Auditor General. They were also able to advise us, of course, on tax matters. So we felt that this change was just a necessary part of the evolution of the corporation.

**Mr. MacBain:** How long have you had your new auditors now?

**Mr. Ediger:** This is the second year.

**Mr. MacBain:** Has it been beneficial to have outside auditors because of their consultative services and their tax expertise? Has that proven to be the case?

**Mr. Ediger:** I will let Mr. Gorman speak to that.

**Mr. Gorman:** This is their first year as sole auditors; last year they were joint auditors with the Auditor General. I think to respond to that really will take a longer period of time. We have not had any significant tax matters in the course of this particular year. We have gone through a tax planning phase, where we did employ an outside auditing firm to help us originally do our tax planning and tax restructuring. Having established that, we have not run into any particular tax matters in this last year.

You have to remember also that in the Auditor General's office they did employ outside consultants and outside auditors, so they were using an outside auditor, at least in the last couple of years, on our particular audit; one who had been seconded from an outside firm. So I cannot say that I can notice any specific benefits this year. We do notice a different tack that they are taking; it probably is mainly because of the

[Translation]

**M. Gorman:** En effet. Cela comprend l'argent que nous emprunterons cette année et l'année prochaine, et nos prévisions montrent que nous serons capables de rembourser tout cela d'ici 1990.

**M. MacBain:** Est-ce que cela comprend l'argent emprunté pour les immobilisations?

**M. Gorman:** Non.

**M. MacBain:** Je ne veux pas faire le difficile, mais il y a une question qui m'intéresse depuis longtemps. Qui a décidé de changer de vérificateur comptable? Est-ce que cette décision vient du ministre du gouvernement du Canada, de la direction ou du conseil d'administration? On a un vérificateur et on décide d'en changer. Je crois que c'est une décision très importante. J'aimerais savoir d'où elle vient?

**M. Ediger:** Cette décision vient d'une recommandation faite par le conseil d'administration aux actionnaires. Depuis 1975, nous étudions l'opportunité d'embaucher un vérificateur comptable du secteur privé à cause des services qu'une étude peut nous offrir et que n'offre pas nécessairement le Vérificateur général, bien qu'il ait recours à des experts-conseils. En tant que société commerciale devant faire face à la concurrence, nous avons pensé qu'il était souhaitable de se doter d'un groupe de vérificateurs comptables connaissant mieux les pratiques commerciales que le Bureau du vérificateur général. Les comptables du secteur privé ont également pu nous conseiller sur les questions fiscales. Nous avons pensé que ce changement s'inscrivait naturellement dans l'évolution de la société.

**M. MacBain:** Depuis combien de temps avez-vous ces nouveaux vérificateurs?

**M. Ediger:** Nous en sommes à la deuxième année.

**M. MacBain:** Vaut-il mieux avoir des vérificateurs de l'extérieur qui offrent des services d'experts-conseils et qui sont spécialisés en matière fiscale? Est-ce le cas?

**M. Ediger:** J'aimerais laisser M. Gorman répondre.

**M. Gorman:** En fait, c'est la première année qu'ils travaillent seuls; l'année dernière, ils ont vérifié les comptes conjointement avec le Vérificateur général. Pour bien répondre à la question, je crois qu'il faudrait beaucoup de temps. Nous n'avons pas eu de problèmes fiscaux graves pendant cette année. Nous avons connu une phase de planification fiscale, pour laquelle nous avons recouru à un cabinet d'experts-comptables privé qui nous a aidés à planifier et à restructurer notre régime fiscal. Ceci dit, nous n'avons pas eu de problèmes particuliers avec le fisc pendant l'année.

Il faut également se rappeler que le service du Vérificateur général a recours à des experts-conseils du secteur privé donc, ils ont eu recours à un vérificateur du secteur privé, au moins au cours des deux dernières années, pour la vérification de notre société. Alors, je ne peux pas dire si j'ai remarqué les avantages précis cette année. Nous avons noté cependant que la vérification se fait dans une optique différente; probable-



[*Texte*]

Beaverlodge situation. I cannot say that the Auditor General's representatives should not have taken the same attitude and the same tacks, I am just not sure.

**Mr. MacBain:** Do you have the same tax consequences, being a Crown corporation, as does a normal corporation?

**Mr. Gorman:** Essentially, yes. We pay federal taxes, we do not pay provincial taxes. However, we also do not have the provincial rebate on the payment of those taxes, so that our effective tax rate is the same as that of any corporation; in fact, slightly higher. But it is based on payment of federal taxes only.

**Mr. MacBain:** Actually, what you are saying is that you want a commercial auditor—basically, that is what you are intimating; someone familiar with the commercial world, probably more so than an inside auditor would be. I understand that. I think perhaps one thing you are inviting us to do in the future is to look more at the bottom line in this corporation's future.

• 1050

And I think you will find that if you want to take such an independent—and I am not necessarily for or against it—commercial attitude, then I think you are inviting the Parliament of Canada to look basically at the bottom line. That will be the gate in the future. So let us hope that will be suitable.

**Mr. Ediger:** May I just say that the bottom line has always been our test.

**Mr. MacBain:** Yes. I remember seeing your financial statement a few years ago and I remember saying at the time, to some of my friends, what Napoleon said when he was reviewing his troops near the end of his reign. He was looking at his troops and he said to his general, I do not know what the enemy will think of those troops, but they sure scare the hell out of me.

Now that was the effect your financial statements had on me at that time. This is a couple of years ago. So I am hoping there will be a change and that when we look at your financial statement in 1983 and 1985, the things you hoped for will come true. After all, we are the ultimate shareholders. It is very well to say that it is the minister in the Government of Canada, but the people of Canada are the ultimate shareholders.

The only last point, Mr. Chairman, and then I am finished: I for one am very jittery when there is a change of auditors. I will tell you that I have had a very bad experience in a large financial corporation when they changed auditors, because you know, I am always suspicious. So I would hope this is not going to be a normal thing—changing auditors.

**Mr. Ediger:** I fully support your view, and it was a carefully considered recommendation by the board of directors; and we have as directors, as you will note from our annual report, some very distinguished Canadian businessmen who con-

[*Traduction*]

ment à cause de la situation de la mine Beaverlodge. Je ne sais pas si les représentants du Vérificateur général se seraient situés dans la même perspective, je ne le sais pas.

**M. MacBain:** En tant que société de la Couronne, êtes-vous assujettis au même régime fiscal qu'une société privée?

**M. Gorman:** Oui, en gros. Nous payons des impôts au gouvernement fédéral, mais nous n'en payons pas au gouvernement provincial. Cependant, nous n'avons pas droit à la réduction qu'offre la province sur le paiement de ses impôts, si bien que notre taux réel d'imposition est sensiblement le même que celui de toute société; en fait, il est peut-être un peu plus élevé. Mais il ne représente que le paiement de l'impôt fédéral.

**M. MacBain:** En fait, vous voulez un vérificateur comptable privé, essentiellement c'est ce que vous dites, quelqu'un qui connaît le monde des affaires, probablement mieux qu'un vérificateur du gouvernement. Je comprends cela. Je crois qu'ainsi, vous nous invitez à l'avenir à mieux surveiller la société.

Si vous voulez adopter une attitude mercantile indépendante—et je ne suis ni pour, ni contre—vous invitez en fait le Parlement du Canada à vous surveiller de près. C'est ce que nous ferons à l'avenir. Espérons que votre décision est bonne.

**M. Ediger:** Permettez-moi d'ajouter que le Parlement nous a toujours surveillés de près.

**M. MacBain:** En effet, j'avais vu votre bilan financier il y a quelques années et je me rappelle la réflexion qui m'était venue à ce moment-là. Il s'agissait de Napoléon, il avait inspecté ses troupes vers la fin de son règne et il avait dit à un général: «Je ne sais pas ce que l'ennemi pensera quand il verra ces troupes, mais moi elles me font peur».

C'est ce que j'avais pensé à la vue de votre bilan financier à l'époque. Il y a deux ans environ. J'espère que la situation changera et que, lorsque en 1983 et 1985, vous nous présenterez vos bilans financiers, vos espoirs se seront matérialisés, car, au bout du compte, ce sont nous, les actionnaires. On peut dire que vous relevez du ministre fédéral, mais ce sont les Canadiens, l'ensemble des Canadiens qui sont les vrais actionnaires.

Une dernière intervention, monsieur le président, et ensuite j'aurai fini. Je suis très nerveux lorsqu'on change de vérificateur comptable. J'ai eu une très mauvaise expérience au sein d'une grande entreprise qui a changé de vérificateur. Alors vous savez, je suis toujours très nerveux à ce sujet. J'espère donc que cela ne deviendra pas une pratique courante.

**M. Ediger:** Je suis parfaitement d'accord avec vous; je dois vous dire que cette décision a été bien étudiée par le conseil d'administration qui compte, comme vous le remarquerez dans notre rapport annuel, des hommes d'affaires bien connus du



[Text]

sidered this matter very carefully prior to making that recommendation.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Thank you.

**The Chairman:** Gentlemen, that completes the first round, and I think this might be a good moment, before we start on second rounds, for us to take a five-minute stretch.

We will adjourn for five minutes.

• 1055

• 1101

**The Chairman:** Can we come to order, please, gentlemen.

I indicated earlier that Mr. MacBain had wrapped up the first round, but Mr. Foster has finally surfaced for his first round. We will give him some time. Everybody wants a second round. We have exactly one hour. It would be my proposal then to share the time in six-minute slots and I request your co-operation in watching the clock as closely as I shall have to.

I was going to follow for the second round the same order as we had in the first round, but if it is agreeable to the members, I will recognize Mr. Hnatyshyn first on the second round, since he has another committee that he should be attending starting now. Is there any objection to that?

**Mr. Hnatyshyn:** I want to help the government get a piece of legislation through.

**The Chairman:** Mr. Anguish on a point of order.

**Mr. Anguish:** No, I have no point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** That is agreed then, is it?

**Some hon. Members:** Yes.

**The Chairman:** All right, Mr. Foster, because you are still on the first round. I am still going to have to limit you to six minutes because we have 10 people we want to fit into the next hour. I will start you now.

**Mr. Foster:** Thank you very much, Mr. Chairman, for your consideration.

I just wanted to comment on Mr. Hnatyshyn's reflections at the last meeting concerning the moving of the refinery in Port Hope to Blind River and point out to him that effectively what the government was doing was correcting a very serious error that he made, when he was minister, in locating a refinery in Port Hope.

**Mr. Hnatyshyn:** I guess my advice must have been—

**Mr. Foster:** In fact, Mr. Chairman, I gave the former minister a great deal of advice in July of 1979 to encourage him to make a good decision, but somehow or other he still

[Translation]

Canada. Ils se sont penchés sur la question, ils l'ont étudiée de près avant de faire une recommandation.

**Le président:** Merci, monsieur MacBain.

**M. MacBain:** Merci.

**Le président:** Messieurs, la première ronde de questions est maintenant terminée, je crois que nous pourrions profiter de cette occasion pour prendre un repos de cinq minutes avant de commencer la deuxième ronde.

Nous reviendrons dans cinq minutes.

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. À l'ordre, messieurs.

J'ai dit plus tôt que le premier tour de table s'était terminé avec M. MacBain, mais M. Foster est finalement arrivé pour son premier tour. Nous allons lui céder la parole. Tout le monde veut un deuxième tour. Nous avons exactement une heure. Je vous propose un temps de parole de 6 minutes chacun et je demande votre collaboration pour qu'on s'en tienne à cette règle.

J'allais suivre pour le deuxième tour le même ordre que pour le premier, mais si personne ne s'y oppose, je vais permettre à M. Hnatyshyn de prendre la parole le premier, étant donné qu'il doit assister à un autre comité à compter de maintenant. Est-ce que quelqu'un s'oppose à cela?

**M. Hnatyshyn:** Je veux aider le gouvernement à faire avancer un projet de loi.

**Le président:** M. Anguish invoque le règlement.

**M. Anguish:** Non, pas du tout, monsieur le président.

**Le président:** Nous sommes donc d'accord?

**Des voix:** Oui.

**Le président:** Très bien, monsieur Foster, vous avez la parole pour terminer le premier tour. Je vais quand même vous limiter à 6 minutes parce qu'il faut laisser la parole à dix personnes au cours de la prochaine heure. A vous de commencer maintenant.

**M. Foster:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je voudrais simplement commenter les observations qu'a faites M. Hnatyshyn à la dernière réunion au sujet du déménagement de la raffinerie de Port Hope à Blind River et lui faire remarquer qu'en réalité le gouvernement corrigeait la très grave erreur qu'il avait faite en choisissant Port Hope comme site d'une raffinerie.

**M. Hnatyshyn:** Mes conseils ont donc dû...

**M. Foster:** En fait, monsieur le président, j'ai donné à l'ancien ministre beaucoup de conseils en juillet 1979 pour l'encourager à prendre la bonne décision, mais pour une raison

[*Texte*]

went astray. You will recall, Mr. Chairman, that in the election of 1979 the former leader—our Prime Minister now—campaigns on a policy of carrying out processing of our natural resources and energy resources close to the source of supply. That was a promise which we kept when we came to government by locating the processing of our uranium resources close to the source of supply, in this case in the Algoma district close to the uranium capital of the world, Elliot Lake. Although the Conservative Party campaigned to move their embassies around the world, we campaigned to put the further processing of our natural resources close to the source of supply, and that is a campaign commitment which we made and which I think has been proven worthwhile. I note that the processing of our petroleum resources is going forward at a very rapid pace in Alberta and I am sure that is a policy which is well respected in the west.

**Mr. Anguish:** On a point of order, Mr. Chairman.

**Mr. Foster:** Mr. Chairman, I just want to raise the question—

**The Chairman:** Mr. Foster, I must recognize Mr. Anguish on a point of order.

**Mr. Foster:**—concerning the construction of the refinery.

**The Chairman:** Mr. Foster.

**Mr. Anguish:** Get a grip on him.

**The Chairman:** Mr. Anguish on a point of order.

**Mr. Anguish:** Traditionally we have been the most nonpartisan committee of Parliament and I think the purpose here today is to examine Eldorado and talk to our witnesses to shed some light on some of the recent activity within that Crown corporation, not to listen to a political speech from somebody who sits on that side of the committee table. We should be dealing with the subject at hand today, not having a political speech which might be more appropriately given in the House of Commons or at a political rally.

• 1105

**Mr. Foster:** Mr. Chairman, I note that the members on the other side of the table are never partisan.

I just wondered if Mr. Moreau could tell us about the development of the refinery in Blind River. What stage is it at, when do they expect it to come into production, what are the employment levels?

**Mr. Moreau:** The refinery at Blind River is very much on schedule. The major equipment, as you realize, was installed before the actual building was erected. Early in December we had the building up and cladded so that work could proceed during the winter months.

[*Traduction*]

ou une autre, il n'a pas pris la bonne. Vous vous souviendrez, monsieur le président, qu'aux élections de 1979, l'ancien leader—notre premier ministre aujourd'hui—avait fait campagne sur une politique visant à assurer le traitement de nos ressources naturelles et de nos ressources énergétiques et ce, près de la source d'approvisionnement. C'est une promesse que nous avons remplie quand nous avons constitué le gouvernement en installant l'usine de traitement de notre uranium près de la source d'approvisionnement, dans ce cas-ci, dans le district d'Algoma près de la capitale mondiale de l'uranium, à Elliot Lake. Alors que la campagne du parti conservateur a porté sur le démantèlement des ambassades canadiennes dans le monde, nous parlions de rapprocher des sources d'approvisionnement, les installations de traitement de nos ressources naturelles. C'est un engagement qui a été pris pendant la campagne électorale et qui, à mon avis, s'est avéré utile. Je constate que le traitement de nos ressources pétrolières avance à un rythme très rapide en Alberta et je suis convaincu que c'est une politique bien accueillie dans l'Ouest.

**M. Anguish:** J'invoque le règlement, monsieur le président.

**M. Foster:** Monsieur le président, j'aimerais simplement soulever la question—

**Le président:** Monsieur Foster, je dois céder la parole à M. Anguish sur une question de règlement.

**M. Foster:** ... de l'aménagement de la raffinerie.

**Le président:** Monsieur Foster.

**M. Anguish:** Arrêtez-le.

**Le président:** Monsieur Anguish, pour question de règlement.

**M. Anguish:** Nous avons toujours été le comité parlementaire le moins partisan, le but de la réunion d'aujourd'hui est d'étudier la société Eldorado et de discuter avec nos témoins pour jeter un peu de lumière sur certaines activités récentes de cette société de la Couronne, nous ne sommes pas ici pour écouter un discours politique prononcé par quelqu'un de l'autre côté de la table. Nous devrions discuter du sujet à l'ordre du jour, et non écouter un discours politique qui aurait mieux sa place à la Chambre des communes ou dans une assemblée politique.

**M. Foster:** Monsieur le président, je sais que les députés de l'autre côté de la table ne tiennent jamais de propos partisans.

Je me demandais si M. Moreau ne pourrait pas nous parler de l'aménagement de la raffinerie à Blind River. Où en sont les travaux, quand prévoit-on de commencer la production, et quels sont les niveaux d'emploi?

**M. Moreau:** Les travaux d'aménagement de la raffinerie à Blind River suivent le calendrier. L'équipement principal, comme vous le savez, a été installé avant l'aménagement de l'édifice actuel. Au début de décembre, l'édifice était érigé et revêtu d'un parement extérieur de manière à permettre aux travaux de se poursuivre pendant les mois d'hiver.

[Text]

The project is on schedule, perhaps just slightly ahead of schedule, and we are still anticipating start-up some time in the middle of next year.

**Mr. Foster:** How many construction workers are on the site at the present time?

**Mr. Moreau:** I am not sure. I cannot give you a precise number, but I would say somewhere around 300.

**Mr. Foster:** What will that rise to during the course of the summer period when you are into maximum construction?

**Mr. Moreau:** We will probably have different skills. We will have insulators, pipefitters, welders and that sort of thing, whereas previously we have been in the construction, steel erection and building trades. I think now more of a change in skills, and consequently people, rather than a great increase in numbers.

**Mr. Foster:** Is the anticipated total employment of the finished refinery still approximately 200 people?

**Mr. Moreau:** That is right.

**Mr. Foster:** In your testimony last day you indicated you have a 100 per cent turnover in your employment at Beaverlodge. I am interested to know whether with that rapid a turnover . . . It is much higher than the Elliot Lake uranium mining area. They were both established back in the 1950s, and I must agree with the testimony you gave last day that it is very difficult with an established town to have part of your people commuting, flying in. I cannot imagine how that would work in a commuting town.

With such a high turnover, will you be able to maintain your production until May or June, or is there such a rapid turnover of employees that you will be able to phase down the operations more rapidly than projected in your announcement?

**Mr. Moreau:** I think we should clear something up first. The excess of 100 per cent turnover reflected the operation some 18 months ago, and previous to that. . . . We have made very substantial progress with those turnover figures in the last 18 months. It should be understood that this is an average figure. Probably half the employees do not turn over at all. There are some who turn over very rapidly, so you get that sort of effect.

As to the ability to continue production until the end of June, we are not able to predict that with any certainty. Now that the relocation programs and the severances and so on are all established, it may very well be that we will have an exodus of people, and it would depend a great deal on what skills were suddenly depleted as to whether or not we could continue to operate. Obviously, if we do not have any more miners or we

[Translation]

Le projet suit le calendrier, il le devance peut-être même un peu, nous prévoyons encore que la mise en marche se fera vers le milieu de l'an prochain.

**M. Foster:** Combien y a-t-il de travailleurs de la construction sur le chantier présentement?

**M. Moreau:** Je ne suis pas certain. Je ne peux pas vous donner de chiffre précis, mais je dirais quelque chose comme 300 personnes.

**M. Foster:** Combien y aura-t-il de travailleurs durant la saison estivale et la période de pointe des travaux de construction?

**M. Moreau:** Nous aurons probablement différents hommes de métier. Nous aurons des spécialistes de l'isolation, des raccordeurs de tuyaux, des soudeurs et ainsi de suite, alors qu'auparavant nous avions besoin de travailleurs spécialisés dans les structures d'acier et dans la construction. Je pense plutôt qu'il y aura des changements dans les compétences des travailleurs plutôt que dans leur nombre.

**M. Foster:** Est-ce que le nombre d'emplois au total, une fois que la raffinerie sera terminée, atteindra toujours près de 200 personnes?

**M. Moreau:** Oui.

**M. Foster:** Dans votre témoignage l'autre jour vous avez dit que le taux de roulement du personnel à Beaverlodge était de 100 p. 100. J'aimerais savoir si, avec un tel roulement . . . le taux est beaucoup plus élevé que celui de la mine d'uranium d'Elliot Lake. Ces deux projets miniers ont été établis dans les années 50, et j'approuve ce que vous avez dit dans votre témoignage l'autre jour, à savoir qu'il est très difficile, dans une ville établie, qu'une partie du personnel se rende au travail et retourne à la maison par une navette aérienne. Je ne vois pas comment cela pourrait fonctionner dans une ville où l'on fait la navette.

Avec un taux de roulement si élevé, allez-vous être capable de maintenir votre production jusqu'à mai ou juin, ou le roulement est-il si rapide qu'il va vous falloir diminuer progressivement les opérations plus vite que vous ne l'avez annoncé?

**M. Moreau:** Je pense qu'il faut tirer une chose au clair avant d'aller plus loin. Le taux de roulement de plus de 100 p. 100 portait sur les opérations d'il y a 18 mois environ, et antérieures à cette période. Nous avons réalisé des progrès très importants sur ce point au cours des 18 derniers mois. Il faut que vous compreniez qu'il s'agit d'une moyenne. Il est probable que la moitié des employés ne change pas du tout. D'autres changent très rapidement, et c'est pourquoi vous obtenez un tel chiffre.

Quant à notre capacité d'assurer la production jusqu'à la fin du mois de juin, nous ne sommes pas en mesure de l'affirmer avec certitude. Maintenant que les programmes de réinstallation, les indemnités de cessation d'emploi et ainsi de suite sont établis, nous pouvons très bien assister à un exode; la poursuite des opérations dépendra beaucoup des travailleurs spécialisés dont le départ provoquerait de soudaines pénuries. Il est



*[Texte]*

do not have hoist men, or something of that kind, you are in trouble. But we did undertake to provide employment for everyone until the end of June, and if we cannot continue operating the mine and mill then they would be put to work on some aspects of the decommissioning. But beyond June 30, we anticipate there will be still a significant workforce there engaged in that salvage and decommissioning for another few months.

• 1110

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Foster.

**Mr. Foster:** May I just complete—

**The Chairman:** You are well over your time. I am sorry, Mr. Foster.

Mr. Hnatyshyn.

**Mr. Hnatyshyn:** Thank you, Mr. Chairman. I appreciate the accommodation of the committee. I went down to the Justice and Legal Affairs committee today. I am not here very often, so I take back everything I have said about this committee; they are a bunch of great guys.

I have a number of questions I want to put into a six-minute period. I know that sometimes these require a little more detailed answer and I wonder if it would meet the approval of the committee if I ask the questions, and if the witnesses, if they cannot answer them now, would be good enough to give a reply to the clerk of the committee and perhaps the clerk could distribute it to the members of the committee. Is this a possibility? There may be some detailed information; they may be able to give it *viva voce* as they say, but I am going to go through this and ask some questions. If you can make a note of it if you cannot give it to the committee, and if you could give it to me I would appreciate it very much, because people are writing me about the Uranium City situation.

First, I want to thank Mr. Foster for his suggestion that you locate a uranium refinery at Uranium City to take the place of the one that was to be built in Saskatchewan and which has not proceeded, because you want to be near the source of uranium. So I suppose that Mr. Foster will support that proposition wholeheartedly and make sure that you put in a refinery there to take the place of the mine that has shut down.

The concerns that I have and that I will put to you is the question of the role of the Crown corporation being an instrument of public policy, which I think has very much affected your decision. I know you try to operate independently. I know from experience, when I was minister, that you tried to run an efficient corporation, but I know that the political implications do affect a Crown corporation whether or not you try to operate on a commercial basis. The transfer of the stockpile of Uranium Canada to your company, I suggest to you, has reduced your flexibility with respect to your overall financial statements and ability to deal with marginal mines. It seems to me that when there was a separate entity, a Crown corporation—Uranium Canada—in the past what has happened when you have had a depressed market at \$6 a pound or whatever, is

*[Traduction]*

évident que nous allons avoir des difficultés si, entre autre, nous n'avons plus de mineurs ni d'opérateurs d'appareils de levage. Mais nous nous sommes engagés à assurer un emploi à tout le monde jusqu'à la fin juin; si nous étions incapables de poursuivre les opérations de la mine et de l'usine, les travailleurs seraient affectés à certaines tâches de la fermeture de l'exploitation. Après le 30 juin, nous prévoyons qu'il y aura encore un assez grand nombre de travailleurs pendant quelques mois.

**Le président:** Merci, monsieur Foster.

**M. Foster:** Pourrais-je simplement terminer...

**Le président:** Vous avez dépassé de beaucoup le temps qui vous était accordé. Je m'excuse, monsieur Foster.

Monsieur Hnatyshyn.

**M. Hnatyshyn:** Merci, monsieur le président. J'apprécie la compréhension du Comité. Je me suis rendu au comité de la justice et des questions juridiques aujourd'hui. Je ne suis pas ici très souvent, et je retire tout ce que j'ai dit au sujet du Comité, c'est un groupe formidable.

J'ai un certain nombre de questions à poser en 6 minutes. Je sais que parfois ces questions peuvent exiger des réponses un peu plus détaillées et je me demandais si le Comité accepterait la formule que j'ai à proposer. Je poserais mes questions, et si les témoins ne peuvent y répondre maintenant, ils pourraient donner leur réponse au greffier du Comité, qui les distribuerait ensuite. Est-ce que cela serait possible? Certains témoins pourront peut-être nous donner une information détaillée de vive voix, comme on dit, mais de toute façon je vais poser certaines questions. Prenez en bonne note, et si vous ne pouvez y répondre ici, je vous saurais gré de me transmettre vos réponses parce que des gens m'écrivent au sujet de la situation d'Uranium City.

D'abord, je veux remercier M. Foster pour sa suggestion visant à installer une raffinerie d'uranium à Uranium City pour remplacer celle qui devait être aménagée en Saskatchewan et qui ne l'a pas été parce qu'on a voulu se rapprocher de la source. Je suppose donc que M. Foster appuiera volontiers cette proposition et qu'il veillera à ce qu'on aménage une raffinerie pour remplacer la mine fermée.

Ce qui me préoccupe, c'est le rôle de la société de la Couronne en tant qu'instrument de la politique publique qui, je pense, a beaucoup influé sur votre décision. Vous essayez de garder votre indépendance. Je sais, par mon expérience de ministre, que vous essayez de diriger une société efficace, mais je sais aussi que les considérations politiques agissent sur une société de la Couronne, que l'on essaie ou non de la gérer comme une opération commerciale. Le transfert des stocks d'uranium Canada à votre société a diminué à mon sens votre souplesse en ce qui concerne vos états financiers généraux et votre capacité d'exploiter des mines marginales. Il me semble que, lorsqu'on avait deux entités distinctes, une société de la Couronne, et Uranium Canada, ce qui était le cas lorsque le marché était bas, soit quelque chose comme \$6 la livre, il y



*[Text]*

that there was a stockpiling program. That was the purpose of Uranium Canada: you were able to take it out. I know you did not, but this was an option available to corporations in Canada, including Eldorado.

The other thing I would be interested in hearing about from you is with respect to your position in the Key Lake investment. I understand that \$100 million essentially is what the investment was to get a one-sixth interest in that operation. And my information, and you can correct me if I am mistaken, is that on the basis of the present world price for uranium, which is \$20—and in some cases I have heard prices have gone down to \$19 a pound—that you are looking at a very small return on that investment with respect to the future of that particular operation, and that the \$100 million was a pretty hefty price for one-sixth of that operation.

I also would like to get specifics with respect to your plans to use the mine up at Uranium City as a repository for nuclear waste products. I understand there is a plan afoot that you are going to use the mine, which is to be shut down; that the government has plans to use that employing 50 people under the aegis of Eldorado; that this is a decision which is under consideration. I understand it has been put before the task force in the provincial government of Saskatchewan and the mayor and the task force have put forward that this will be used as a repository; to change from a black hole to a sink hole now for nuclear waste in northern Saskatchewan.

• 1115

I would also like you to provide me, if you will, with some details with respect to the minimization of the impact of closure on employees. You have made reference this morning to separation allowances and relocation assistance. I would not mind getting a statement from you as to what, precisely, Eldorado is going to be doing with respect to these two matters, and also with respect to any plan to purchase private homes in Uranium City—if you are going to be involved in a program of direct subsidization.

I understand you were negotiating to pay two years of municipal taxes on your properties there, or grants in lieu of taxes for a period of two years. Are you moving in that direction? Can you give me some assistance as to what you are prepared to do with respect to payment of taxes to the municipality? What are you doing with respect to the power plant? Are you going to maintain that power plant for any period of time? Are you going to maintain any of your employees in Uranium City after June 30?

A couple more points that I want to raise, and I would like to get responses from you if I can, are as follows: You in effect refused to allow public access to a committee of the House with respect to your geological records and your financial records, on the basis of commercial exclusion to the normal disclosure rules. I understand that you have allowed the Sas-

*[Translation]*

avait un programme de constitution d'une réserve, c'était la raison d'être d'Uranium Canada, vous pouviez vous en servir—vous ne l'avez pas fait—mais c'était une possibilité à laquelle les sociétés au Canada, y compris l'Eldorado pouvaient recourir.

L'autre chose dont je voudrais que vous me parliez est votre position sur les investissements de Key Lake. Si je comprends bien, il s'agit essentiellement de \$100 millions qui ont été investis pour obtenir un sixième des actions de ce projet minier. Selon l'information que j'ai obtenue—et vous pouvez me corriger si je fais erreur—compte tenu du prix mondial actuel de l'uranium, qui se situe à \$20 et qui dans certains cas a même baissé jusqu'à \$19 la livre, vous prévoyez à l'avenir un rendement très faible pour le placement dans ce projet; les \$100 millions que vous avez payés étaient un prix assez considérable pour vous porter acquéreur d'un sixième des actions.

J'aimerais aussi des détails en ce qui concerne vos projets d'utilisation de la mine d'Uranium City comme site d'enfouissement des déchets nucléaires. Je sais qu'il existe un plan pour l'utilisation de la mine qui est d'employer 50 personnes sous l'égide de l'Eldorado; c'est un projet présentement à l'étude. Je sais que la question a été portée à l'attention du groupe de travail du gouvernement de la Saskatchewan, et que le maire et le groupe de travail ont fait savoir que cet emplacement serait utilisé comme site d'enfouissement des déchets nucléaires dans le nord de la Saskatchewan. L'endroit servira de dépotoir; plutôt que d'avoir une mine qui ne produit pas dans le Nord de la Saskatchewan, nous allons maintenant avoir un site d'enfouissement des déchets nucléaires.

Je voudrais aussi que vous donniez des détails sur la minimisation des conséquences de la fermeture de la mine sur les employés. Vous avez parlé ce matin d'indemnité de cessation d'emploi et d'aide à la réinstallation. J'aimerais bien une déclaration de votre part sur ce qu'Eldorado va exactement faire sur ces deux questions. Également au sujet d'un projet d'achat de maisons privées à Uranium City, allez-vous vous engager dans un programme de subventions directes.

Je sais que vous étiez en train de négocier une entente selon laquelle vous paieriez deux années de taxes municipales sur vos propriétés, ou des compensations d'impôt, pour une période de deux ans. Est-ce que vous agissez en ce sens? Pouvez-vous me dire ce que vous êtes prêts à faire au sujet du paiement des taxes à la municipalité? Que faites-vous au sujet de la centrale? Allez-vous continuer à l'exploiter pendant un certain temps? Allez-vous garder certains de vos employés à Uranium City après le 30 juin?

J'ai quelques autres questions à soulever et j'aimerais obtenir des réponses si cela est possible: vous avez effectivement refusé au public l'accès aux travaux d'un Comité de la Chambre portant sur vos dossiers géologiques et financiers en invoquant l'exclusion des dossiers commerciaux par rapport à la règle normale de divulgation des dossiers. Je sais que vous avez

## [Texte]

katchewan government to see this information, but you will not allow a committee of the House of Commons to see it. I wonder if you would reconsider that; and, if you are prepared to do it, if you would be able to submit these matters to a parliamentary committee, I think it would be very interesting for us to have an independent review with respect to the viability of continuing on the mine. I mean, I know it is easy for me to say this, but I am getting representational letters from geologists and even from mining engineers who say that there is a serious question as to whether or not this can be a viable operation for Eldorado to maintain, even on a reduced basis.

I have heard a complaint with respect to the Charlot River power project. I am advised that once the power project was built, it was found there was not enough water for the plant to run efficiently. Can you give me some information with respect to whether there was any problem with that Charlot River power project, and what the problem is?

Finally, and maybe you can address this publicly at the present time: One of the complaints I get from the people in that area is that there has been a paucity of personal attention with respect to people involved in Eldorado at the mine site, at Uranium City and Beaverlodge. In other words, they say they have not seen the people involved in decision-making, that these people have been located in Ottawa and have not gone out on the site. You can rebut this; this is what I get, and I want to get it out in the open so you can tell me if I am right or wrong or whether this information is correct.

The question, Mr. Ediger, I guess is this: how many times, before the announcement of the shutdown, had you been in Uranium City? Mr. Haapanen; how many times has he toured the mine? Mr. Rogers, the manager; had he been underground in the mine prior to the announcement made November 1, 1981? More than once? When was the last long-range planning study prepared on the Beaverlodge operation? My information is that it was in 1974. What people out there are saying, I guess, is that they have felt a sense of isolation from the management, which they allege is far removed in the concrete buildings of Ottawa; that the management, the people involved in making these decisions, have not been available and have not travelled out to investigate at first-hand the people who are actually operating the mine. As a result, there is some suspicion with respect to the decisions made relating to Beaverlodge.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hnatyshyn. Now, gentlemen, we have a little time problem here. How would you like to handle the series of questions?

**Mr. Moreau:** Well, Mr. Chairman, I think we should be . . .

**Mr. Ediger:** First of all, let me say that it is unfortunate that Mr. Hnatyshyn appears to be the victim of a great deal of misinformation. We will be happy to reply to some of the questions in more detail. Eldorado is not aware of any plans to use the mine as a facility for the disposal of wastes. The task force is obviously considering this.

## [Traduction]

permis au gouvernement de la Saskatchewan de les consulter, mais vous ne permettez pas à un Comité de la Chambre des communes d'en faire autant. Seriez-vous prêts à reconsidérer la question, à présenter ces dossiers à un comité parlementaire, car il serait très intéressant pour nous de faire une étude indépendante de la rentabilité de cette mine. Je sais qu'il est facile pour moi de parler ainsi; mais je reçois des lettres de géologues et même d'ingénieurs miniers qui doutent sérieusement que cette opération puisse être rentable pour Eldorado, même si le projet n'est exploité que partiellement.

J'ai entendu une plainte au sujet du projet de la centrale de la Rivière Charlotte. On m'a dit qu'une fois que la centrale a été érigée, on a découvert qu'il n'y avait pas suffisamment d'eau pour lui permettre de fonctionner efficacement. Pourriez-vous me dire s'il y a eu ou non un problème au sujet de la centrale de la Rivière Charlotte et m'en expliquer la nature?

Enfin, et peut-être pourriez-vous répondre à cette question tout de suite: l'une des plaintes que je reçois des habitants de cette région, c'est que l'on porte très peu d'attention personnelle aux employés de l'Eldorado travaillant à la mine d'Uranium City et à Beaver Lodge. En d'autres termes, les employés disent qu'ils n'ont pas vu les décisionnaires, qu'ils sont à Ottawa et ne se sont même pas rendus sur les lieux. Vous pouvez le nier, mais c'est une plainte qu'on me fait, et je veux tirer les choses au clair, je veux savoir si j'ai raison ou tort, ou si cette information est juste.

La question, monsieur Ediger, est la suivante: combien de fois avant d'annoncer la fermeture de la mine, êtes-vous allé à Uranium City? Combien de fois M. Haapanen a-t-il visité la mine? Combien de fois M. Rogers, le directeur, est-il allé dans la mine avant l'annonce du 1<sup>er</sup> novembre 1981? Plus d'une fois? A quand remonte la dernière étude de planification à long terme sur l'exploitation de Beaverlodge? D'après les informations que j'ai reçues, elle remonterait à 1974. Ce que les gens de là-bas disent, c'est qu'ils ont été isolés de la direction, laquelle, selon eux, est très loin dans des édifices de béton à Ottawa, que la direction, les décisionnaires n'ont pas été disponibles et ne se sont pas rendus sur les lieux pour s'enquérir auprès de ceux qui exploitent véritablement la mine. En conséquence, il y a des doutes sur les décisions relatives à Beaverlodge.

**Le président:** Merci, monsieur Hnatyshyn. Maintenant, messieurs, nous avons un petit problème de temps. Comment voulez-vous répondre à cette série de questions?

**M. Moreau:** Eh bien, monsieur le président, je pense que nous devrions . . .

**M. Ediger:** D'abord, je dois dire qu'il est malheureux que M. Hnatyshyn soit victime de tant de mauvais renseignements; nous nous ferons un plaisir de répondre à certaines questions de façon plus détaillée. L'Eldorado n'est au courant d'aucun projet visant à utiliser la mine comme site d'enfouissement des

[Text]

I have to say that I have visited the site on numerous occasions. Our mine manager, of course, is probably underground if not every day, then several times a week. Mr. Haapanen is right on top of it. I do not think the operation has been the victim of management neglect.

As far as the taxes are concerned, we have agreed to pay our share of the 1982 taxes, and we will negotiate about next year when the task force comes in with their recommendation.

As far as the presentation of our geological records are concerned, I feel that as much information as is necessary to support our decision has been made available, and I would question that a short course in economic geology would benefit anyone at the moment. Maybe Mr. Moreau has a few more comments to make.

**Mr. Moreau:** Well, it is not true that we refused access to the committee, or to any committee of the House of Commons. I think there was some difficulty in what appeared to be a meeting or appeared to be organized as a public flogging up at Uranium City. Nevertheless, access to the data and the geological records and so on has been made to the people from the Department of Mineral Resources of Saskatchewan and they are bringing along with them a representative from Uranium City. If any members of Parliament have any interest in the subject, in going into this in any detail, we indicated to Mr. Anguish at the resource committee meeting that he was free to come over, and we would be glad to show him. That would apply to any other member who has an interest in the subject.

As to Key Lake and the \$100 million that was put into the purchase of that—and it was not quite \$100 million but I do not want to quibble about the number—the fact is that our acquisition price was fully hedged. We forward-sold the uranium at a very favourable price in order to make that acquisition. The proceeds from those sales exceeded the acquisition costs and paid part of the development cost.

The other thing you should understand about the Key Lake investment and the price of uranium is that, because of the high grade nature of that ore body and the fact that the Saskatchewan royalties are so structured that the project was at a marginal tax rate of 85 per cent very quickly, as well as the fact of the price deterioration, in effect the return is very much dampened. So in effect, a \$5-loss in the price is borne at 85 per cent by the governments because of the royalty structure that is in place. Consequently, the investment was fully hedged, and it was desensitized from price erosion by reason of the way the Saskatchewan royalties are structured. I think that should be very clearly borne in mind. Not only did we run a number of sensitivities in the acquisition, we ran sensitivities on price down to \$20 a pound, and the investment was sound and gave an adequate return on all of those.

[Translation]

déchets. Le groupe de travail est évidemment en train d'étudier cette question.

• 1120

Je dois dire que j'ai visité l'emplacement à de nombreuses occasions. Notre directeur, évidemment, va probablement dans la mine, sinon tous les jours, du moins plusieurs fois par semaine. M. Haapanen est sur les lieux. Je ne crois pas que l'on puisse reprocher de la négligence à la direction.

En ce qui concerne les taxes, nous avons accepté de payer notre part jusqu'en 1982, et nous négocierons pour l'an prochain lorsque le groupe de travail nous fera part de ses recommandations.

Pour ce qui est de la présentation de nos dossiers géologiques, j'estime que nous avons communiqué suffisamment d'information pour appuyer notre décision, et je me demande si un bref cours en géologie économique ne profiterait pas à un peu tout le monde en ce moment. Peut-être que M. Moreau a quelques commentaires.

**M. Moreau:** Eh bien, il n'est pas vrai qu'on a refusé au Comité ou à tout comité de la Chambre des communes de consulter nos dossiers. Je pense qu'il y a eu des difficultés d'organisation d'une réunion ou de ce qui semble être une assemblée publique à Uranium City. De toute façon, l'accès à l'information et, entre autres, aux dossiers géologiques a été accordé aux représentants du ministère des Ressources minières de la Saskatchewan; ils amènent avec eux un représentant d'Uranium City. Si un député au Parlement est intéressé par ce genre de détails, nous avons fait savoir à M. Anguish à la réunion du Comité des ressources qu'il était bienvenu et que nous nous ferions un plaisir de lui montrer les dossiers. Cela s'applique à tout autre député qui s'intéresse à la question.

Quant à Key Lake et aux 100 millions de dollars qui ont été versés pour en faire l'acquisition—ce n'était pas tout à fait 100 millions, mais de toute façon, je ne veux pas ergoter—le fait est que le prix de l'acquisition était complètement couvert. Nous avons vendu à l'avance l'uranium à un prix très favorable afin de réaliser la transaction. Le produit de ces ventes dépassait le prix d'achat a payé une partie des frais de mise en valeur.

L'autre chose qu'il vous faut savoir au sujet du placement de Key Lake et du prix de l'uranium, c'est que, compte tenu de la forte teneur en uranium de ce gisement et compte tenu du système de redevance de la Saskatchewan, le projet a été très rapidement imposé à un taux de 85 p. 100, à cela, s'ajoute la détérioration des prix, si bien que le rendement de la mine s'en trouve bien moins intéressant. Alors, une perte de \$5 du prix est absorbé à 85 p. 100 par les gouvernements à cause du système de redevances en vigueur. En conséquence, l'investissement était entièrement couvert, et il était immunisé contre l'érosion des prix à cause du système de redevances de la Saskatchewan. Il faut que ce soit très clair dans notre esprit. Nous avons pu, entre autres, faire face à une baisse du prix jusqu'à \$20 la livre, et le placement était profitable et a donné un bon rendement sur toute la ligne.



## [Texte]

As to the Charlot River water levels, you should be aware, Mr. Hnatyshyn, that the Charlot River dam is the third dam in the system. It is exactly subject to the same rise and fall in water levels of the other two dams which have been in the system for some time. We have suffered in the last two years—and I am sure as a resident from Saskatchewan you would be aware of this—historic lows in terms of precipitation and particularly in northern Saskatchewan; consequently, water levels are generally lower than they have been in many years. That is a transitory thing which, I think, should not in any way reflect on the engineering that went into that project and the people who engineered it.

• 1125

As for the visits to the mine, we do operate on a decentralized delegation of responsibility and accountability. The mine manager and Mr. Haapanen, who is in Saskatoon, have responsibility and accountability for that operation. We do monitor what is going on; we do not interfere; we do not try to run the place from Ottawa as has been charged. But Mr. Gorman and I visit quarterly to review what is going on, the performance as against budget and plan, and I resent very much the insinuation that somehow we have been remiss in our duties or have been making decisions vis-à-vis that operation from some ivory tower approach, as was implied in the question. I think that is most unfair and most inaccurate.

I think there was another question vis-à-vis the homes in Uranium City. We obviously have to wait and see what the task force recommendations are. We do not see that it is entirely an Eldorado problem. We do not know what services are going to be maintained in that community, whether it will be used as a regional government centre by the province or some institutional requirement or what have you. We have been asked by a number of our employees if we could purchase homes. We have not given any indication that we would. In the first place, it would be clearly inappropriate for us to create a social problem there by having houses scattered all over the community and a level of sewer and water and a level of services and so on which may be totally fragmented. Again, our selling of houses would obviously impact on the problem of private investment in the community. So it is a very complex area and it is one that will have to be dealt with in the light of the recommendations, and what will happen in the community.

I would also point out that many of the people who do have investments in homes in the community bought them from Eldorado for perhaps \$30,000, you know, and they have obviously got full value for their money in many cases. There are other situations where people have made investments in their homes, and that is not the circumstance that I describe. So I am just pointing out to you that it is a very complex area. There are many variables to consider and obviously the recommendations of the task force and what does come out of that

## [Traduction]

Quant aux niveaux d'eau de la rivière Charlotte, vous devriez savoir, monsieur Hnatyshyn, que le barrage de la rivière Charlotte est le troisième du système. Son niveau d'eau monte et descend exactement comme celui des deux autres barrages. Nous avons enregistré dans les deux dernières années—et je suis convaincu qu'en tant que résident de la Saskatchewan vous êtes au courant—les précipitations les plus faibles qu'on ait vues et ce, particulièrement dans le Nord de la Saskatchewan, ce qui fait que les niveaux d'eau sont généralement plus bas qu'ils n'ont été depuis de nombreuses années. Alors c'est une situation passagère qui, je pense, n'a rien à voir avec la planification du projet ni avec les personnes qui l'ont élaboré.

Quant aux visites de la mine, nous fonctionnons effectivement par délégation décentralisée des responsabilités et de l'imputabilité. Le directeur de la mine et M. Haapanen, qui est à Saskatoon, sont responsables des opérations. Nous surveillons ce qui se passe, nous n'intervenons pas; nous n'essayons pas de diriger les opérations à partir d'Ottawa, comme on nous en a accusés. Mais M. Gorman et moi-même visitons la mine quatre fois par année pour voir ce qui s'y passe, évaluer le rendement par rapport au budget et au plan, et je n'apprécie aucunement que vous ayez donné à entendre dans votre question que d'une façon quelconque nous avons manqué à notre devoir ou que nous avons pris des décisions au sujet de ce projet à partir de notre tour d'ivoire. Je pense que c'est tout à fait injuste et inexact.

Il y a une autre question au sujet des maisons d'Uranium City. Nous devons évidemment attendre pour voir les recommandations du groupe de travail. Nous ne pensons pas que ce soit un problème qui touche uniquement l'Eldorado. Nous ne connaissons pas les services qui vont demeurer dans la collectivité, nous ne savons pas si cela va être utilisé comme centre régional gouvernemental par la province ou s'il aura une autre fonction institutionnelle ou autre. Un certain nombre de nos employés nous ont demandé s'ils pouvaient acheter des maisons. Nous ne leur avons pas donné à entendre qu'ils pourraient. D'abord, il serait tout à fait inopportun pour nous de créer un problème social dans cette région en permettant l'installation dans la collectivité de maisons ici et là sans système d'égout ni aqueduc ni niveau de services bien établi. Je le répète, la vente de maisons aurait certainement une incidence sur le problème de l'investissement privé dans la collectivité. Il s'agit donc d'une question très complexe qui devrait être abordée à la lumière des recommandations et des projets d'avenir de la collectivité.

J'aimerais également vous faire remarquer que bien des personnes qui ont acheté des maisons dans cette région les ont achetées à l'Eldorado pour la somme d'environ \$30,000, elles ont évidemment fait un bon placement dans de nombreux cas. Il y a d'autres circonstances où des personnes ont investi de l'argent dans leur maison, et ce n'est pas ces circonstances que je décris. Je vous fais simplement remarquer que c'est une question très complexe. Il y a de nombreuses variables à considérer et il est évident que les recommandations du groupe



[Text]

will have to play a major role in the decisions that are made vis-à-vis those sort of issues.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hnatyshyn, you may be excused to go and disrupt the other committee now.

Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman.

My first question will go to Mr. Dye. I am wondering: if a comprehensive audit had been done on Eldorado Nuclear, could the supposed or seeming inconsistencies between the large expenditures and sudden shutdown have been averted by the comprehensive audit?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, whether or not the perceived suddenness would be averted would be a decision of the management. Our office takes the position that a comprehensive audit on a timely basis would have certainly given management an opportunity to have an independent evaluation of whether or not their systems are in place, whether or not they have the knowledge to comfortably operate the accountability function of their corporation.

I happen to believe that in this particular circumstance the management was fully aware of the implications of their ore body and the problems associated with that ore body's disappearing to a noncommercial grade.

• 1130

**Mr. Anguish:** Do you believe they were fully aware of it?

**Mr. Dye:** I think they must have been. They set a whole course of action based on that knowledge.

**Mr. Anguish:** The wrong course of action.

I would like to go back to the Eldorado Nuclear officials, then. One of the things I would like to know more about is your disposal of the assets you have at the Beaverlodge Mine site and in the community of Uranium City.

**Mr. Moreau:** Which assets?

**Mr. Anguish:** The mains things would be the Charlot River dam, your houses and the store at Uranium City. What are your plans for the disposal of those assets?

**Mr. Moreau:** Obviously, that is part of the answer I gave to Mr. Hnatyshyn. We will want to see what comes out of the task force; what recommendations and what future there is for the town. If a proposal were to come forward—whether it was an institutional future or whatever—and part of the realization of that plan was the need for some of the assets which we already have in place, I am sure our board of directors and our shareholders would look very sympathetically at providing some of those assets.

**Mr. Anguish:** To be quite honest with you, Mr. Moreau, I think it is a bit of a cop-out to say that you have to wait for the recommendations of the task force. When you or the board of directors made a decision to close that operation down, are you telling us that you had no plans for the disposal of your assets?

[Translation]

de travail et les conclusions qu'ils vont tirer auront une grande incidence sur les décisions relatives à ces questions.

**Le président:** Merci, monsieur Hnatyshyn, vous pouvez partir et vous rendre à votre autre comité.

Monsieur Anguish.

**M. Anguish:** Merci, monsieur le président.

Ma première question s'adresse à M. Dye. Je me demande si une vérification complète Eldorado Nucléaire aurait permis d'éviter ce qui semble être une énorme incohérence entre les dépenses massives et la fermeture soudaine de la mine?

**M. Dye:** Monsieur le président, la question de savoir si on aurait pu éviter la fermeture soudaine du projet minier tient à une décision de la direction. Notre bureau estime qu'une vérification complète en temps opportun aurait certainement permis à la direction d'obtenir une évaluation indépendante indiquant si les systèmes étaient en place et si on avait les connaissances voulues pour s'acquitter sans trop de difficultés de la fonction d'imputabilité de la société.

Je pense que, dans ce cas-ci, la direction connaissait exactement le gisement et les problèmes liés à un minerai à teneur non commerciale et que... Il a dû s'épuiser ne laissant qu'une qualité non commercialisable.

**M. Anguish:** Pensez-vous qu'à la direction ils en étaient pleinement conscients?

**M. Dye:** Oui, sans doute. Beaucoup de décisions ont été fondées sur ce fait.

**M. Anguish:** De mauvaises décisions.

Je voudrais revenir aux représentants de Eldorado Nucléaire. Pourriez-vous me donner d'autres renseignements sur la vente des biens que vous possédez à la Mine de Beaverlodge à Uranium City.

**M. Moreau:** De quels biens parlez-vous?

**M. Anguish:** Il s'agit principalement du barrage de Charlot River, de vos maisons et du magasin de Uranium City. Comment envisagez-vous de vous défaire de ces biens?

**M. Moreau:** De toute évidence, la réponse se trouve dans ce que j'ai dit à M. Hnatyshyn. Nous attendons les conclusions du groupe d'étude, ses recommandations sur l'avenir de la ville. Si une des propositions envisageait l'avenir dans une institution et que ce projet exige le maintien de certains biens dont nous disposons déjà sur place, je suis convaincu que notre conseil d'administration, que nos actionnaires, seraient tout à fait disposés à offrir certains de ces biens.

**M. Anguish:** Pour être tout à fait franc avec vous, monsieur Moreau, je pense que c'est une sorte d'échappatoire que de dire que vous attendez les recommandations du groupe d'étude. Lorsque vous-même, ou le conseil d'administration, avez décidé de mettre un terme à ces activités, n'aviez-vous

## [Texte]

What was your contingency plan? When the decision was made to close the Beaverlodge operation, you did not even know there would be a task force. So, do not put that on the task force.

**Mr. Moreau:** On the contrary, Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** We would like to know what your plans are.

**Mr. Moreau:** Mr. Anguish, we proposed at our meeting with Premier Blakeney that a task force be set up. So, I do not think that is quite fair.

**Mr. Anguish:** But you did not know there would be a task force. Surely your board of directors must have made some decision as to how you would dispose of your assets before you made the decision to close down. What is your plan?

**Mr. Moreau:** Our plan is obviously to dispose of those assets which can be disposed of most favourably in the interests of the shareholders.

**Mr. Anguish:** How do you plan on doing that?

**Mr. Moreau:** Perhaps some of the houses can be moved, for instance. If you are talking about houses, that is.

**Mr. Anguish:** What do you plan doing with the Charlot River dam?

**Mr. Moreau:** We may be able to sell power.

**An hon. Member:** He is pulling your leg, I think.

**Mr. Anguish:** I think he is pulling my leg, too. It is typical of the kinds of answers that you offer.

**Mr. Moreau:** We have already had—

**Mr. Anguish:** In the community of Uranium City—

**Mr. Moreau:**—some discussions with Northern Canada Power, who are interested in access to additional power requirements. So, it is not a facetious answer.

**Mr. Anguish:** In terms of the people who live in Uranium City, I have a large concern for the those who do not work directly for Eldorado Nuclear, but who depended on the spin-off of your corporation. In earlier conversations you indicated that you felt some responsibility to those people who were not direct employees. People, for example, who had houses. Possibly some of them might have bought them from Eldorado at a very low price. Others have built their own. There are also investments within the community, in terms of businesses, vacation homes in the area. Do you have any plans or did the board of directors talk about plans on giving compensation to those people who are not direct employees?

**Mr. Moreau:** We have not put any specific proposals forward to our board. Again, you may not like the answer but we think, before you can consider that question—and certainly the officials of the Government of Saskatchewan agreed with this view—the first requirement is to determine what will remain, and what the future for Uranium City will be, if any, before that whole question can really be properly addressed. I think it is not an unreasonable position to take at this stage.

## [Traduction]

vraiment pas de projet pour la vente de vos biens? Quel était votre dispositif d'intervention? Lorsqu'il a été décidé de mettre un terme aux activités de Beaverlodge, vous ne saviez même pas qu'il y aurait un groupe d'étude. Ne lui donnez donc pas cette responsabilité.

**M. Moreau:** Au contraire, monsieur Anguish.

**M. Anguish:** Nous aimerions savoir quels étaient vos plans?

**M. Moreau:** Lors de notre réunion avec le premier ministre, M. Blakeney, nous avions proposé de constituer un groupe d'étude. Ce que vous dites n'est donc pas très juste.

**M. Anguish:** Mais vous ne saviez pas qu'il y en aurait un. Votre conseil d'administration a certainement décidé de la façon de disposer de vos biens avant que vous n'ayez pris la décision de fermer la mine. Quel est votre plan?

**M. Moreau:** De toute évidence, il s'agit de vendre les actions dont il est possible de se débarrasser le plus favorablement pour les actionnaires.

**M. Anguish:** Comment pensez-vous procéder à cet égard?

**M. Moreau:** Certaines des maisons peuvent être déplacées, par exemple, si vous voulez parler des maisons.

**M. Anguish:** Que pensez-vous faire du barrage de Charlot River?

**M. Moreau:** Nous pourrions vendre de l'énergie.

**Une voix:** Je pense qu'il se moque de nous.

**M. Anguish:** Je le pense aussi. C'est typique des réponses que vous nous proposez.

**M. Moreau:** Nous avons déjà...

**M. Anguish:** Dans l'agglomération de Uranium City...

**M. Moreau:**... discuté avec la *Northern Canada Power*, qui cherche à avoir d'autres équipements énergétiques. Ma réponse n'est donc pas une plaisanterie.

**M. Anguish:** A propos des résidents de Uranium City, je me préoccupe beaucoup de ceux qui ne travaillent pas directement pour Eldorado Nucléaire, mais qui dépendaient sur les retombées de votre société. Vous nous avez déjà dit que vous vous sentiez en quelque sorte responsable envers ces personnes que vous n'employez pas directement. Par exemple, des gens qui possédaient une maison. Certains d'entre eux ont pu les acheter à très bas prix à Eldorado. D'autres ont construit. Il y a aussi d'autres investissements dans l'agglomération, des affaires, des centres de vacance dans la région. Avez-vous des plans? Est-ce que le conseil d'administration envisage d'indemniser ces personnes qui ne sont pas directement des employés?

**M. Moreau:** Nous n'avons présenté aucune proposition précise à notre conseil d'administration. Là encore, vous n'aimez peut-être pas ma réponse, mais nous pensons qu'avant de pouvoir envisager cette question—et les fonctionnaires du gouvernement de la Saskatchewan en conviennent—la première chose à faire est de savoir ce qui va rester, quel sera l'avenir de Uranium City, si avenir il y a. Le véritable règlement de toute cette question viendra ensuite. Je ne pense pas qu'au stade actuel ce soit une façon d'être raisonnable de voir les choses.

[Text]

**Mr. Anguish:** You mentioned in earlier questioning today that your wind-down costs will be some \$42 million. Is this money that has already been provided for or have you made the allocation of that money through the board of directors, or do you have to go to Treasury Board to get approval for that funding?

**Mr. Gorman:** No.

**Mr. Anguish:** No, what?

• 1135

**Mr. Gorman:** We have set it up as a reserve at the actual cash. The cash will have to be funded ourselves, but it will be as part of our financial statements for this year end. There will be a provision in there for this cost.

**Mr. Anguish:** Another avenue I want to pursue—and my time is rapidly running out—is that you have a number of outstanding contracts, I believe, to supply yellowcake or uranium, in whatever form, to them. What are you going to do to fulfil these outstanding contracts? Do you have adequate supplies of uranium on hand?

**Mr. Moreau:** Yes.

**Mr. Anguish:** Do you have adequate supplies right now to fulfil all the contracts that you have?

**Mr. Moreau:** And more. We have more than enough.

**Mr. Anguish:** All right, thank you.

Going back to the compensation of people, if we wait for the reports of the task force or, even further than that, if you have to wait for the response to the recommendations of the task force, my concern is that there is a lot of people sitting up there dealing with the uncertainty of not knowing what happens. The community could survive or it could absolutely die, and I think that, in all fairness to them, you should indicate whether you do in fact feel a responsibility to those people beyond the Eldorado Nuclear employees and, if you will, participate in some kind of funding to them to reimburse them for their investments.

For example, I got a letter, which I might relate to you before you respond to that. A woman moved over with her family from Europe in the early 1950s. Her husband died of cancer, I believe, in 1975. She gets a small pension from Eldorado Nuclear. They own their own home up there. She has no relatives in Canada. If nothing comes in to replace the impact of the mine in Uranium City, that community could well dwindle, and a person like this individual would have to move.

She certainly would not be able to sell her home in Uranium City. She has no assets. She certainly could not live on the meagre pension she gets from Eldorado for her husband's dedication to that company. She could not live in a community like Saskatoon on the amount of income she has. Do you feel a responsibility to those people to give compensation to them for

[Translation]

**M. Anguish:** Dans une question que l'on vous a déjà posée aujourd'hui, vous avez dit que vos coûts en aval représenteraient quelque 42 millions de dollars. Cet argent a-t-il déjà été assuré, a-t-il été alloué par l'intermédiaire du conseil d'administration, ou devez-vous vous adresser au Conseil du Trésor pour faire approuver cette subvention?

**M. Gorman:** Non.

**M. Anguish:** Non, quoi?

**M. Gorman:** Nous l'avons transformé en réserve à même les liquidités effectives. Nous devons financer l'encaisse, mais dans le cadre de nos états financiers pour la fin de cette année. Ils prévoieront ce coût.

**M. Anguish:** Je voudrais examiner un autre point, et mon temps de parole commence à s'épuiser rapidement, il s'agit des contrats en suspens, contrats de fourniture du concentré jaune, ou de l'uranium. Comment allez-vous donner suite à ces contrats en suspens? Avez-vous des stocks suffisants d'uranium?

**M. Moreau:** Oui.

**M. Anguish:** Vous disposez dès à présent de quantités suffisantes pour exécuter tous vos contrats?

**M. Moreau:** Et davantage. Nous en avons plus qu'assez.

**M. Anguish:** Très bien, je vous remercie.

Pour en revenir à l'indemnisation de certaines personnes, si nous attendons le rapport du groupe d'étude, ou plus si nous devons attendre la réaction à propos de ses recommandations, je crains qu'énormément de personnes vivent dans l'incertitude, sans savoir ce qui se passe vraiment. Cette collectivité pourrait survivre, ou disparaître complètement, et je pense que, pour être juste envers elle, vous devriez dire si en fait vous vous estimez responsables d'autres personnes, outre les employés d'Eldorado Nucléaire et si vous êtes disposés à participer à un certain financement, afin que leurs investissements leur soient remboursés.

Par exemple, j'ai reçu une lettre que je pourrais vous soumettre avant que vous ne répondiez à ma question. Au début des années 1950, une femme, venue d'Europe, s'est installée dans cette ville avec sa famille. En 1975, son mari est mort du cancer. Eldorado Nucléaire lui a versé une petite pension. Elle était propriétaire de sa maison sur place. Elle n'a pas de famille au Canada. Si rien n'est prévu pour remplacer les retombées de la mine d'Uranium City, cette collectivité pourrait fort bien s'amenuiser, et une personne comme cette femme devra partir.

Elle ne pourrait certainement pas vendre sa maison à Uranium City. Elle n'a pas de biens. Elle ne pourrait sûrement pas vivre de la maigre pension qu'Eldorado lui verse pour le dévouement de son époux à cette société. Avec son revenu, elle ne pourrait pas vivre à Saskatoon, par exemple. Estimez-vous devoir indemniser ces personnes pour leur maison, leur affaire,



[Texte]

their homes, for their businesses, in terms of a financial compensation if they do have to move?

**Mr. Ediger:** We have said in the past that we pride ourselves on being good corporate citizens, who will continue to be good corporate citizens. We will await the results and the recommendations of the task force, which we hope will determine the future of that community. Once that has been done we will work with the province and the municipality to attempt, to the greatest degree possible, to mitigate the impact of our decision.

As far as some of the businessmen in the community are concerned, they voluntarily came to Uranium City in the expectation of profit. They have derived profits in the past, and I assume that they will make their own decisions after they determine what prospects are available to the community after we shut our operation.

**The Chairman:** One final question, Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** Some of them did not derive a lot of profits. I think, as you are well aware, Mr. Ediger, that in at least one case there was a substantial investment made by a local business, on the confidence that your corporation was showing Uranium City, just a matter of days before the actual announcement was made.

I have two questions I would like to address to—

**Mr. Ediger:** No one asked us.

**Mr. Anguish:** Pardon?

**Mr. Ediger:** No one asked us.

**Mr. Anguish:** I had a meeting with Mr. Haapanen, a provincial cabinet minister in Saskatchewan, and with other officials less than two weeks before your announcement. We talked about the longevity of the life of the mine up there. We asked you at that time, and there was certainly no indication then. That was only two weeks before your announcement, when we were talking about the building of a south shore road from Saskatoon.

**Mr. Moreau:** You also asked if Eldorado was prepared to make any commitments vis-à-vis that road, and we said we were not.

**Mr. Anguish:** But there was no indication, when we talked about the life of the mine.... My question is whether the compensation part is included in the wind-down cost of \$42 million. The other thing I would like to know is this: You have decreased a substantial portion of your workforce by the 840 or so people working at the Beaverlodge operation in Uranium City.

• 1140

I would like to know how much this will reduce your administration costs, which in 1981 were, I believe, \$5.149 million. How much will that cost be reduced by the loss of the Beaverlodge operation, and how many people will be removed from different levels of management within Eldorado Nuclear

[Traduction]

je veux parler d'une indemnisation financière, s'ils doivent partir?

**M. Ediger:** Par le passé, nous avons dit qu'en tant que société, nous sommes fiers d'avoir un sens civique, et nous continuerons à en être fiers. Nous attendrons les résultats et les recommandations du groupe d'étude, et nous espérons qu'il déterminera l'avenir de cette collectivité. Ensuite, nous collaborerons avec la province, avec la municipalité, afin d'essayer, le plus possible, d'atténuer les répercussions de notre décision.

Quant à certains hommes d'affaires de la collectivité, ils sont venus délibérément à *Uranium City* dans l'espoir de faire des profits. Ils en ont fait par le passé, et je pense qu'ils prendront leur décision après avoir déterminé quelles sont les perspectives disponibles sur place, une fois que nos activités auront cessé.

**Le président:** Une dernière question, monsieur Anguish.

**M. Anguish:** Certains d'entre eux n'ont pas fait énormément de profits. Vous savez sans doute, monsieur Ediger, que dans au moins un cas un homme d'affaires a fait de très grands investissements sur place, étant donné que votre société manifestait énormément d'intérêt à *Uranium City*, et ce, quelques jours seulement avant que l'annonce ne fut faite.

J'aurais deux questions à poser à...

**M. Ediger:** Personne ne nous a demandé...

**M. Anguish:** Pardon?

**M. Ediger:** On ne nous a rien demandé.

**M. Anguish:** J'ai rencontré M. Haapanen, ministre du cabinet provincial en Saskatchewan, et d'autres fonctionnaires moins de deux semaines avant votre annonce. Nous avons parlé de la longévité de la mine. Nous vous avions alors posé cette question et rien ne laissait prévoir la chose alors. Cette réunion a été tenue seulement deux semaines avant que vous n'annonciez la fin de vos activités, alors que nous discutons de la construction d'une route sur la rive sud, à partir de Saskatoon.

**M. Moreau:** Vous avez aussi demandé si Eldorado était disposé à prendre des engagements à propos de cette route, et nous avons répondu par la négative.

**M. Anguish:** Mais lorsque nous parlions de la durée de la mine, rien n'indiquait... Ma question est de savoir si l'indemnisation est incluse dans le coût aval des 42 millions de dollars. Vous avez effectué une réduction importante de vos effectifs, quelque 840 travailleurs, en mettant fin à votre exploitation de Beaverlodge à *Uranium City*.

Je voudrais savoir ce que représente cette mesure comme économie de vos frais d'administration qui étaient à l'ordre de \$5,149,000 en 1981, je crois. Combien y aura-t-il de postes de cadre supprimés dans la société Eldorado Nuclear à cause de cette mise à pied et la fermeture de votre exploitation?



[Text]

because of the large lay-off and shut-down of your operations that you have had there?

**Mr. Ediger:** There will be a streamlining of the organization as a direct result of this close-down. At the moment we have not yet completed that study and therefore it is difficult to answer your question more precisely.

**Mr. Anguish:** What about my first question? Are the compensation things worked into the \$42 million?

**Mr. Ediger:** Yes.

**Mr. Anguish:** The \$42 million is the total figure you have?

**Mr. Ediger:** It is a global number.

**Mr. Anguish:** Okay.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish.

Just a supplementary to Mr. Gorman. Do you have an unaudited loss for 1981 fiscal year?

**Mr. Gorman:** Yes. Total loss will be in the neighbourhood of \$129 million.

**Mr. Desmarais:** Including the write-off?

**Mr. Gorman:** Including the write-off.

**The Chairman:** Thank you. Now, gentlemen, we are having terrible time problems. One from each party has not abused the chairman. Can we now try and get back on track? Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

I am going to just review some of the figures that you have given us in the last two meetings. This is what I get out of this.

Since 1977, you have been building homes in Beaverlodge at an approximate cost of \$24 million, which is now, obviously, down the drain. I think you did say, or you did anticipate, that from the Beaverlodge operation you were going to lose \$100 million by the time it closes down. In addition to that, I believe you said there will be approximately \$42 million cost in wind-down. In addition to that, it was stated in your opening statement that, due to the delay in the refinery which was going to be at Port Hope and now will be at Blind River, the cost of that will increase from \$100 million to \$250 million, which is another increase, or loss or cost, of \$150 million.

Now take those things and then go on a little further, and look at what you have got. You have 14.5 million tons of uranium at a cost of \$300 million in shares, which averages out to \$20 a share at a time when the market was \$27 a share, not \$20. I recognize that you had two million pounds that you obtained a couple of years ago and that you sold at approximately \$50 Canadian; but in reality, if you include that, you borrowed two million pounds, sold them at \$50 Canadian and then, taking what you obtained from the government on March 31, for \$300 million in shares you obtained the benefit of \$437 million.

[Translation]

**M. Ediger:** Cette fermeture permettra une rationalisation organisationnelle. Nous n'avons pas encore terminé notre étude et il nous est donc difficile de vous donner une réponse précise.

**M. Anguish:** Et ma première question? Le programme d'indemnisation est-il compris dans le chiffre de 42 millions de dollars?

**M. Ediger:** Oui.

**M. Anguish:** Cette somme de \$42 millions représente donc le chiffre total?

**M. Ediger:** Effectivement.

**M. Anguish:** Très bien.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish.

Une question supplémentaire. Avez-vous établi quelle sera approximativement votre perte pour l'année financière 1981?

**M. Gorman:** Oui. Le déficit total sera d'environ 129 millions de dollars.

**M. Desmarais:** La radiation est-elle comprise?

**M. Gorman:** Oui.

**Le président:** Merci. Messieurs, nous avons de grande difficulté à nous en tenir à notre horaire. Je vous demanderais de faire un effort de respecter les limites. Monsieur Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

Je voudrais passer en revue certains des chiffres que vous nous avez donnés au cours des deux dernières séances. Voici ce que j'en ai tiré.

Vous avez dépensé 24 millions de dollars pour construire des logements à Beaverlodge depuis 1977; c'est maintenant une perte totale. Vous avez prévu que les travaux de Beaverlodge occasionneraient encore une perte de 100 millions de dollars avant la fermeture. Vous avez aussi mentionné quelque 42 millions de dollars de coûts de liquidation. Vous avez signalé dans votre déclaration préliminaire que le retard du projet de construction d'une raffinerie qui devait se trouver à Port Hope et qui sera maintenant située à Blind River a porté le coût de 100 millions de dollars à 250 millions de dollars, ce qui représente donc encore une perte de 150 millions de dollars.

Considérons maintenant vos actifs. Vous avez 14,5 millions de tonnes d'uranium qui vous ont coûté 300 millions de dollars sous forme d'actions, ce qui représente en moyenne \$20 par action alors que la valeur des actions sur le marché était plutôt de \$27. Je sais que vous aviez deux millions de livres que vous aviez obtenues il y a quelques années et qui ont été vendues à approximativement \$50 canadiens. Mais en fait, si on tient compte de ce montant, vous avez emprunté deux millions de livres, vous les avez vendues à \$50 canadiens et ensuite, quand le gouvernement vous a accordé 300 millions de dollars en

[Texte]

**Mr. Moreau:** We already—I think perhaps before you came this morning—had a word about how that stockpile was valued. While it is true that the market was \$23.50 U.S. at the time of acquisition, it was also recognized that you could not sell 14.5 million pounds on the market instantaneously without further depressing the price very, very severely. Consequently, the valuation that was placed on the stockpile, and, I would point out, the acquisition cost for the government, was around \$80 million.

**Mr. Wright:** The acquisition cost of what?

**Mr. Moreau:** Of the stockpile for the government was around \$80 million. Now we put forward a scenario based on when we thought we might be able to sell with price assumptions and it was a present value determination. I think it was something that was reviewed by the Auditor General's office and by a number of officials and I think the \$20 price was considered to be a fair present value of that stockpile.

**Mr. Wright:** I do not see how you can come to that conclusion.

• 1145

**Mr. Moreau:** Well, you discount future proceeds. It is only worth what you can get for it. If you do not sell it until 1990, what is it worth today?

**Mr. Wright:** Well, obviously it would be worth less than \$20.

**Mr. Moreau:** Right.

**Mr. Wright:** Who knows what the value is?

**Mr. Moreau:** So we have a scenario that we put forward for what we thought our price expectations would be and when we would sell it, and we took that cash stream. That was present values, and that is how the valuation was arrived at. There was a great deal of discussion by the government, by the Auditor General's office, by ourselves, about what that fair market value was at the time. I think that was a reasonable proposition and I do not think anyone had any serious difficulty with the valuation that we used.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, if I could ask questions of the Auditor General, was that a fair market value? Did you make comment at the time: that it was a fair market value?

**Mr. Dye:** I was not involved at the time so I am not exactly sure of my facts, but my recollection, from what I have read, is that we did scrutinize this transaction carefully and we agreed with the valuation.

**Mr. Wright:** How did you come to the conclusion that that was a fair market value?

**Mr. Dye:** Could I ask somebody who was there at the time?

We reviewed the process described in the testimony and we agreed with it.

[Traduction]

actions le 31 mars, vous avez reçu l'équivalent de 437 millions de dollars.

**M. Moreau:** Nous avons déjà expliqué, peut-être avant votre arrivée ce matin, comment ces réserves ont été évaluées. Même si la valeur marchande était de \$23.50 américains à l'époque de l'acquisition, il fallait se rendre compte de l'impossibilité d'écouler immédiatement 14.5 millions de livres sur le marché sans faire baisser encore plus le prix. Cela explique l'évaluation de ces stocks de réserves et je vous rappelle que le gouvernement a pu les obtenir pour environ 80 millions de dollars.

**M. Wright:** A pu acquérir quoi?

**M. Moreau:** Ces réserves. Nous avons essayé de déterminer à quel prix nous aurions pu les vendre en faisant certaines hypothèses et après consultation avec des fonctionnaires du Bureau du Vérificateur général et d'autres personnes, nous avons conclu que le prix de \$20 reflétait bien la valeur actuelle de ces stocks de réserves.

**M. Wright:** Je ne vois pas comment vous auriez pu tirer cette conclusion.

**M. Moreau:** On ne tient pas compte des bénéfices futurs mais seulement de la valeur actuelle. Si on ne les vend pas avant 1990, il connaît la valeur actuelle.

**M. Wright:** L'uranium vaudrait évidemment moins de \$20.

**M. Moreau:** Oui.

**M. Wright:** Qui sait quelle est la valeur?

**M. Moreau:** Nous avons établi un scénario et des projections. Nous avons fait une estimation en fonction des valeurs actuelles. La question a fait l'objet de beaucoup de discussions entre les fonctionnaires, des représentants du bureau du vérificateur général et nos experts. Personne n'a exprimé des réserves concernant notre méthode d'évaluation.

**M. Wright:** Je voudrais demander au vérificateur général s'il estimait que ce montant correspondait à une valeur marchande raisonnable?

**M. Dye:** Je n'y ai pas participé moi-même et je ne peux donc pas vous répondre avec certitude, mais d'après ce que j'en ai lu, nous avons étudié cette transaction avec grand soin et nous étions d'accord avec l'évaluation.

**M. Wright:** Comment avez-vous déterminé que c'était une valeur marchande raisonnable?

**M. Dye:** Je vais demander à quelqu'un qui a participé à cet examen de vous répondre.

Nous avons étudié le processus décrit dans le témoignage et nous l'avons approuvé.

[Text]

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, on page 5 of his opening statement, Mr. Ediger stated that there is no formalized annual strategic plan. I am not surprised, considering the losses and the costs that have been incurred here.

I would like to know why you do not have a formalized annual strategic plan. What do you intend to do about it? Do you not think it is necessary, in view of the costs I mentioned—and there are more costs. Do you not think you should consider a formalized annual strategic plan?

**Mr. Ediger:** It depends on how you view—the emphasis should be on the word “formalized”. Naturally we have a strategic plan, and our strategy is under continual review. We also operate on a very long cycle, and therefore we feel that we have a dynamic strategic plan, as opposed to a more rigid and formalized plan. I think that was the distinction we were trying to make.

**Mr. Wright:** Mr. Ediger, it states in here that you are still operating on a strategic plan from the mid-1970's; and the word you said, I thought, was “rigid”. Did you say you had a rigid plan?

**Mr. Ediger:** No, we do not have. We have a dynamic plan.

**Mr. Wright:** Well, what are your alternatives?

**Mr. Ediger:** To what?

**Mr. Wright:** To the losses you have been incurring up to now; the costs here. What are your plans in the future for some of your projects?

**Mr. Ediger:** Our plans in the future, as we set out when that question was asked on Tuesday, after we close the Beaverlodge operation and are no longer faced with that financial drain, we will continue with the investment in Key Lake, which we regard as a economically durable operation, as was pointed out earlier. We will continue with our investment in the Blind River refinery and the Port Hope expansion, both of which we believe are well timed to the uptake in the market. We will continue to be vendors of uranium. We will continue to explore for new, low-cost uranium mines and other minerals. In other words, we believe quite confidently, on the basis of rather modest or conservative market assumptions, we will be able to fund, fully pay for, repay, the debt incurred in this expansion program we are currently embarked on.

**Mr. Wright:** I wonder if Mr. Gorman could reply? Can you tell me how you apply strategic planning? What are the steps you go through? What is the process?

• 1150

**Mr. Gorman:** In terms of our planning, we begin in the spring of the year with an operational plan. Basic strategic plans had been previously established several years back. In terms of an annual operational plan, which really flows from the strategies adopted, we begin in the spring, with each of the operating groups, and each of the departments at head office, developing an operational plan for the next three years, in

[Translation]

**M. Wright:** Monsieur le président, à la page 5 de sa déclaration préliminaire M. Ediger indique qu'il n'y a pas de planification stratégique annuelle. Cela ne me surprend pas quand je considère l'étendue des pertes et des déficits.

Pourriez-vous m'expliquer pourquoi vous n'aviez pas de planification stratégique annuelle? Qu'est-ce que vous comptez faire pour y remédier? Ne pensez-vous pas que cet exercice est nécessaire vu l'importance des coûts? Ne devriez-vous pas prévoir chaque année une planification stratégique officielle?

**M. Ediger:** Cela dépend de l'importance que vous donnez à l'aspect officiel. Il est évident que nous avons un plan de stratégie qui fait l'objet d'une révision constante. Nous avons un cycle à très long terme et nous estimons que la planification stratégique doit être dynamique plutôt que rigide et officielle. C'est la distinction que nous voulions établir.

**M. Wright:** Monsieur Ediger, d'après ce document, votre dernière planification stratégique remonte au milieu des années 70. Avez-vous dit que vous aviez des plans rigides?

**M. Ediger:** Non. Nous avons un plan dynamique.

**M. Wright:** Et bien, quelles sont vos solutions de rechange?

**M. Ediger:** Des solutions de quoi?

**M. Wright:** Des solutions face à ces pertes que vous subissez. Quels sont vos projets d'avenir pour certaines de vos activités?

**M. Ediger:** Comme nous avons expliqué en réponse à une question posée mardi, après la fermeture de l'exploitation de Beaverlodge et la fin de cette hémorragie financière, nous allons poursuivre notre investissement à Key Lake, que nous considérons comme une opération économique durable, comme nous l'avons déjà signalé. Nous allons aussi poursuivre les investissements prévus pour l'affinerie de Blind River et l'expansion de Port Hope, les deux projets devant coïncider avec la reprise du marché, nous l'espérons. Nous allons continuer à vendre de l'uranium. Nous allons maintenir nos activités de prospection pour découvrir de nouvelles mines rentables d'uranium et d'autres minéraux. Autrement dit, nous sommes persuadés, après avoir fait des hypothèses très raisonnables concernant le marché, que nous pouvons rembourser intégralement les dettes encourues dans ce programme d'expansion que nous avons lancé.

**M. Wright:** M. Gorman pourrait-il répondre? Pouvez-vous m'expliquer les étapes de la planification stratégique? En quoi consiste le processus?

**M. Gorman:** Nous préparons au printemps une planification opérationnelle. Les grands plans de stratégie ont déjà été établis plusieurs années auparavant. Nos plans annuels découlent de cette stratégie. Au printemps, chacun de nos groupes fonctionnels et chaque section de notre administration centrale met au point un plan opérationnel pour une période de trois ans. Il s'agit d'identifier des objectifs précis à atteindre pen-



*[Texte]*

which they identify specific objectives that they are going to achieve during that planning period. These objectives are reviewed by the individuals who are responsible for those departments or those operations, leading up to the vice-president who has responsibility for that area, and ultimately going to the board of directors with the operational plan. Following completion of the operational plan, which is really stated in terms of objectives to be achieved, the entire operation then begins the specific budget plan for the following year, which usually starts in July and continues through into August and the first part of September. Then the operations and the individual departments must submit specific budgets for their areas, again going through to the vice-president in charge of those specific areas for approval, then on to senior management for approval, and ultimately to the board of directors.

Upon approval of the operating budget, which includes the specific budget for the next year and an ongoing forecast for the next four years, it is brought together, following approval by the board, and is submitted to the shareholder, who, together with the central agencies—essentially Treasury Board and Finance—reviews the capital portion of that and approves it. In our case, the Minister of Energy, Mines and Resources puts that forward for approval by cabinet, and it is ultimately tabled in Parliament.

Following the acceptance of the budget, which then goes back and is put into place in the various operational groups, we have, as Mr. Moreau stated earlier, a review process, whereby quarterly we review with the operating groups and with the corporate department heads what they have achieved, in terms of their operational plan, how they are working towards the achievement of their objectives, and, more specifically, where they stand with regard to the annual budget and what they have accomplished during that quarter.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I think I am out of time—

**The Chairman:** Yes, you are.

**Mr. Wright:** —but Mr. Dye said something before related to the deterioration of reserves. I think it was in answer to a question from Mr. Anguish, when Mr. Dye said that they must have known that their reserves were declining. In view of that, I would be interested in going back on the record and checking a few things, and I think a couple of other people would be too. I ask you at this time, before the other questioners come on, whether or not we could consider another meeting with Eldorado? I will leave that until the end of the meeting, if you like.

**The Chairman:** We will consider that, Mr. Wright. Thank you.

I will now go to Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman. One of the advantages of sitting here and listening for three hours is that most of your questions get answered before you ask them.

One of the points that was made, I think by Mr. Hnatyshyn, was that the transfer of the inventory from the Government of

*[Traduction]*

dant cette période. Ces objectifs font ensuite l'objet d'une révision par les responsables des divers services et doivent recevoir l'approbation du vice-président chargé du secteur qui doit soumettre le plan au conseil d'administration. Après le plan opérationnel commence, généralement en juillet jusqu'à la fin d'août ou début septembre, la préparation du budget de l'année suivante. Chaque service et les différentes exploitations doivent soumettre des budgets au vice-président responsable du secteur d'abord, ensuite à la haute direction et au conseil d'administration.

Suivant l'approbation du budget de fonctionnement, qui comprend budget de l'année suivante et des prévisions pour les quatre prochaines années, et après l'approbation du conseil, le tout est rassemblé et soumis aux actionnaires qui, avec des représentants du Conseil du Trésor et du ministère des Finances, étudient les immobilisations et donnent leur approbation. Le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources soumet les propositions au Conseil des ministres pour son approbation et le document est ensuite déposé au parlement.

Le budget est appliqué dans les divers services et tous les trimestres nous déterminons avec les responsables des secteurs jusqu'à quel point les objectifs ont été réalisés, les dépenses faites jusque-là et les réalisations de ce trimestre.

**M. Wright:** Monsieur le président, je ne crois pas qu'il me reste du temps...

**Le président:** Non, il ne vous en reste pas.

**M. Wright:** ... mais M. Dye a fait une observation concernant la détérioration des réserves. Je crois que c'était en réponse à une question de M. Anguish que M. Dye a dit que la société devrait être au courant du fait que les réserves diminuaient. C'est pour cette raison que je voudrais relire le témoignage et vérifier un certain nombre de choses. Je crois que ça intéresse d'autres personnes aussi. Pourrions-nous donc envisager la possibilité d'une autre réunion avec l'Eldorado? Je vais proposer cela à la fin de la réunion, si vous voulez.

**Le président:** Très bien. Merci.

Je donne maintenant la parole à M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président. Quand on intervient qu'à la fin de la séance, on a l'avantage d'entendre la réponse à la plupart de ses questions avant même de les poser.

Comme l'a fait remarquer M. Hnatyshyn, le transfert des stocks du Gouvernement du Canada à l'Eldorado a été un

[Text]

Canada to Eldorado depressed your ability to deal with other mines or other suppliers of uranium. When you tell us that the write-down, or your loss, for 1981 will be \$129 million, does that take into account the \$42 million wind-down that we talk about?

**Mr. Moreau:** Yes.

**Mr. Gorman:** It also includes a write-down of production costs to market, the high production costs that had to be realized both in the year 1981 and the production we are expecting in 1982. Those costs are written down to market, and that is also included in the \$129 million.

**Mr. Desmarais:** Good. That would mean that if you had not had the infusion of \$324 million worth of capital from the government, you would have been in a deficit position of something like \$47 million.

**Mr. Gorman:** That is right. We will be in a negative retained earnings position at the end of the year, but we will have equity remaining because of the \$300 million.

• 1155

**Mr. Moreau:** As you know, we had virtually no other equity, \$6 million, except for retained earnings.

**Mr. Desmarais:** I mean the write-down and the shut-down of that mine—

**Mr. Moreau:** Would have wiped out the whole company.

**Mr. Desmarais:** Right.

**Mr. Gorman:** The biggest part of that is the write-down of the undepreciated assets. There are some \$57 million of undepreciated assets included in there.

**Mr. Desmarais:** My last point, Mr. Chairman, to keep under my six minutes—I am going to sort of lend a little of my time—concerns the 21 megawatts of hydro power that you are producing at Charlot River. I recognize that you said that you have spoken to other power companies, but has any attempt been made to find another type of business that could use that power?

**Mr. Moreau:** I think the only near market requires the construction of a power line, about 92 miles or something, to hook into the Northwest Territories grid. A lot of their power is being generated by diesel now which is of very high cost. There may be some recovery; it depends on how much they would need and, obviously, would require the concurrence of the Government of Saskatchewan.

It is difficult to transport the power south because of Lake Athabasca. Now there may be, I suppose, some possibility of an underwater line or something of that kind, but it is not likely. At least I am not aware of any studies in that direction; I have no idea what it would cost. Power in the north is a very serious problem, as almost anyone can tell you, and it would seem to us that there is obviously some residual value in those facilities. They are pretty well automated; they require very

[Translation]

handicap pour vous dans vos transactions avec d'autres mines et d'autres fournisseurs d'uranium. Quand vous nous dites que votre perte pour 1981 sera de 129 millions de dollars, tenez-vous compte des coûts de liquidation de 42 millions de dollars?

**M. Moreau:** Oui.

**M. Gorman:** Nous avons aussi dû ajuster en fonction du coût du marché les coûts de production élevés de 1981 et les coûts prévus pour 1982. Nous les avons donc ajustés à la valeur du marché et cela est également compris dans le chiffre de 129 millions de dollars.

**M. Desmarais:** Très bien. Autrement dit, si vous n'aviez pas reçu ces 324 millions de dollars du gouvernement, votre déficit serait d'environ 47 millions de dollars.

**M. Gorman:** Exactement. Nous n'aurons pas fait de bénéfice à la fin de l'année, mais il nous restera des fonds à cause de ces 300 millions de dollars.

**M. Moreau:** Comme vous le savez sans doute, il ne nous restait que 6 millions de dollars, à l'exception des bénéfices non répartis.

**M. Desmarais:** La réduction de la valeur de l'actif et la fermeture de la mine...

**M. Moreau:** Auraient entraîné la faillite de la société.

**M. Desmarais:** Oui.

**M. Gorman:** L'élément le plus important est la réduction de la valeur des avoirs non amortis. Cette catégorie compte pour quelque 57 millions de dollars.

**M. Desmarais:** Je ne vais pas utiliser toutes mes six minutes pour que quelqu'un d'autre puisse poser des questions. Je voudrais parler des 21 mégawatts d'hydro-électricité que vous générez à la Rivière Charlot. Vous nous informez que vous avez contacté des sociétés de distribution mais avez-vous essayé de trouver une entreprise qui pourrait avoir besoin de cette électricité?

**M. Moreau:** Je crois que le seul utilisateur dans les environs aurait besoin d'une ligne de transmission de quelque 92 milles pour se brancher au réseau des Territoires du Nord-Ouest. Actuellement une grande partie de son électricité est générée par un diesel et cela est très coûteux. Nous pourrions peut-être obtenir quelque chose mais cela dépend des besoins de cet utilisateur et exigerait l'approbation du gouvernement de la Saskatchewan.

Il serait très difficile d'acheminer l'électricité vers le sud à cause du lac Athabasca. Il y aurait sans doute la possibilité de câbles sous-marins mais ce n'est pas probable. À ma connaissance cela n'a pas été étudié et je ne sais pas quels seraient les coûts. L'approvisionnement en électricité est une question sérieuse dans le monde, comme vous le savez, et nous pensons que ces installations doivent avoir une certaine valeur. Presque tout est automatisé, les coûts d'entretien et de fonctionnement

[Texte]

low operating maintenance; but obviously there will have to be provisions, no matter what happens, to provide power to Uranium City, depending on how many people would remain there after the dust settles. You probably could not keep that operation going for just a few families, but assuming that there is some residual population there, whatever would happen I think would require the continuing supply of power for that community.

**Mr. Desmarais:** But is it in the terms of reference of the task force to seek out users of that power?

**Mr. Moreau:** No, those are Eldorado assets. I think the terms of reference of the task force are to look at future opportunities for the community and possible mitigation measures as may be required for the remaining people. So I think I have described very briefly, the terms of reference. There are a lot of unknowns at this stage, and I am sorry we cannot be more specific in our answers, but perhaps, certainly in three or four months time, some of these answers may be becoming a little clearer.

**Mr. Desmarais:** Is there any likelihood in your mind that some business might be found which could use this power and keep Uranium City going?

**Mr. Ediger:** For example, if in fact a waste disposal facility proved to be feasible, and was established, it is very likely that it would be a significant consumer of power. In response to Mr. Anguish's question, as I say we are not aware of this, but it is technically feasible to consider this possible use for the mine.

**Mr. Moreau:** Eldorado has no proposals. The task force is looking at that question. We have not made any proposal for a waste facility.

**Mr. Desmarais:** I understand. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais. Right on the button, as usual. Mr. Hovdebo, six minutes please.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman. First of all, I want to object perhaps a little to the suggestion that seems to come up that we must consider Eldorado Nuclear as a corporation which has no relationship to public policy.

• 1200

The tendency to let them run themselves as a federal Crown corporation is, I think, a major issue. Bureaucratic decisions then become more important than public policy decisions, and that corporate citizenship in Canada has not been the best in the past in areas of environment, labour relationships and the dealing with people.

Federal Crown corporations are set up because of some national need and, therefore, they become whatever the corporation says, they become instruments of public policy and should be continued to be recognized as that. They therefore should not be allowed to practise the rather detrimental prac-

[Traduction]

sont très faibles et, quoi qu'il en soit, il faudra de l'électricité pour Uranium City en fonction de sa population après que toute cette histoire sera réglée. Ces installations seraient trop importantes pour seulement quelques familles mais si la population reste à un certain niveau, l'approvisionnement en électricité continuera à être nécessaire.

**M. Desmarais:** Mais le groupe de travail a-t-il reçu des instructions de chercher les utilisateurs éventuels de cette électricité?

**M. Moreau:** Non, elles font partie de l'actif de l'Eldorado. Je crois que le comité de Travail est chargé d'examiner les possibilités d'avenir pour cette localité et des mesures de nature à aider la population qui reste. Pour l'instant il y a beaucoup de facteurs inconnus et je regrette que certaines de nos réponses ne vous paraissent pas assez précises. La situation deviendra peut-être plus claire dans 3 ou 4 mois.

**M. Desmarais:** Pensez-vous qu'il soit possible de trouver une entreprise pouvant utiliser cette électricité et permettre ainsi la survie d'Uranium City?

**M. Ediger:** S'il s'avérait faisable d'y établir un site d'enfouissement, celui-ci aurait probablement besoin de beaucoup d'électricité. En réponse à la question de M. Anguish, je dois dire que nous ne sommes pas au courant de cette possibilité mais que cette utilisation de la mine serait faisable d'un point de vue technique.

**M. Moreau:** L'Eldorado n'a pas de proposition. C'est le groupe de travail qui se penche sur cette question. Nous n'avons pas fait de proposition en vue d'un site d'enfouissement.

**M. Desmarais:** Je comprends. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desmarais. C'était parfaitement chronométré, comme d'habitude. Monsieur Hovdebo, vous avez six minutes.

**M. Hovdebo:** Merci, monsieur le président. Il faut considérer Eldorado nucléaire comme une société sans incidence sur les politiques concernant le public.

Cette tendance de laisser la société se diriger comme société de la Couronne fédérale est de première importance. Ainsi, les décisions bureaucratiques deviennent plus importantes que les décisions politiques affectant le public et les sociétés ont mal répondu aux obligations sociales au Canada dans les domaines de l'environnement, des relations industrielles, et publiques.

Les sociétés de la Couronne fédérale sont établies pour répondre à un besoin national, et quoiqu'en dise la société, elles sont des instruments politiques qu'on devra continuer de reconnaître comme telles. Donc, ces sociétés ne devraient pas utiliser des pratiques plutôt préjudiciables comme le font les



## [Text]

tices that we usually attribute to commercial operations. I would say that we should be doing something to avoid this by making these corporations much more responsible to Parliament, to this committee, for instance, to the Auditor General, possibly even to the point of making, in your case, the chairman of the board the Minister of Energy so that we can talk to him in the House and he has to come before the committee.

In light of this kind of a position, I would like to explore a little more in the next few minutes the process of decision-making and its relationship to the government. There seems to me to be a tendency to be close to the government when it is worthwhile and as far away as possible from the government when the government is perhaps going to object, or even the people of Canada are going to object.

In cases of capital budget submissions; for instance, in the case of the establishment of Eldorado Aviation and the buying of the Boeing 737, was that a decision that had to go before Treasury Board? Was it something that had to go before cabinet?

**Mr. Moreau:** Yes.

**Mr. Hovdebo:** But it does not, in that process, go into the estimates of the Government of Canada.

**Mr. Gorman:** We fund it ourselves. It is not an appropriation of the Government of Canada, it is part of our capital budget, and we, by being a Schedule D corporation, are supposed to be able to fund any of our capital requirements without depending on the Consolidated Revenue Fund or an appropriation from Parliament. It was included in both the 1977 and 1978 capital budgets that were approved by the minister, reviewed by Treasury Board, approved by cabinet and laid before Parliament.

**Mr. Hovdebo:** You are suggesting then that this approval process, which you state on page 6—the capital budget submission, reviewed by the officials of the Department of Energy, Mines and Resources, the Treasury Board, the Department of Finance, their respective ministers—is a kind of informational process; that their approval is a rubber stamp and they do not ever offer constraints or rejections, and so on.

**Mr. Gorman:** I am not suggesting that at all. On the contrary, they are extremely attentive to the project as it comes forward and require a great deal of information and insight into any of the projects that we bring forward. We usually are required to go through a series of meetings with the central agencies, with the working level of bureaucrats, before we even make the proposal formal. We spend a great deal of time satisfying the members of the Department of Finance and Treasury Board, and the Department of Energy, Mines and Resources, on any of the projects that we propose. And that includes any of our financings also. All of our financings have to go before Finance for agreement on rates, terms and conditions before we can go to the marketplace.

## [Translation]

sociétés commerciales. On pourrait éviter cela en rendant les sociétés de la Couronne plus responsables envers le Parlement, à ce Comité par exemple, au Vérificateur général, et on pourrait même nommer le ministre de l'Énergie, président du conseil d'administration, afin de pouvoir l'interroger en Chambre et de l'obliger à comparaître devant le Comité.

Dans cette optique, je voudrais explorer de plus près pendant quelques minutes le processus de prise de décisions et vos rapports avec le gouvernement. Votre société semble être très près du gouvernement lorsqu'elle peut en tirer quelque chose, et aussi loin du gouvernement que possible, s'il y a une possibilité que ce dernier ou le public s'oppose aux mesures que vous désirez prendre.

Dans les soumissions de budget d'investissement, par exemple l'établissement d'Eldorado Aviation, et l'achat du Boeing 737, la décision devrait-elle être entérinée par le Conseil du Trésor? Exigeait-elle aussi l'approbation du Cabinet?

**M. Moreau:** Oui.

**M. Hovdebo:** Toutefois, ce budget d'investissement ne paraît pas dans les prévisions budgétaires du gouvernement du Canada.

**M. Gorman:** Nous finançons ces investissements nous-mêmes. Ce n'est pas un crédit affecté au gouvernement du Canada, cela fait partie de notre budget d'investissement, et, à titre de société inscrite à l'annexe D, nous devons pouvoir financer tous nos besoins en capitaux sans recours au Fonds du revenu consolidé, ou à des crédits affectés par le Parlement. Ces investissements faisaient partie de nos dépenses de capital de 1977-1978, qui ont été approuvées par le ministre, révisées par le Conseil du Trésor, approuvées par le Cabinet, et déposées au Parlement.

**M. Hovdebo:** Prétendez-vous que ce processus d'approbation, que vous décrivez en page 6 concernant les soumissions de budgets d'investissements, révisés par les fonctionnaires du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, du Conseil du Trésor, du ministère des Finances, de leur ministre respectif n'existe qu'à titre d'information, que leur approbation n'est qu'une formalité, et qu'ils ne rejettent jamais de budgets ou ne les restraignent en aucune façon.

**M. Gorman:** Pas du tout. Au contraire, tous les ministères étudient attentivement nos projets, et exigent beaucoup de renseignements et de compréhension dans tous les projets que nous soumettons. Cela exige plusieurs consultations avec les organismes centraux et les fonctionnaires, avant que nous puissions même présenter la soumission officielle. Nous devons satisfaire les membres du ministère des Finances et du Conseil du Trésor ainsi que le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources sur chacun de nos projets, y compris nos plans de financement. Tous nos plans de financement sont soumis au ministère des Finances pour approbation des taux et des conditions avant de pouvoir emprunter les argentés nécessaires.

[Texte]

**The Chairman:** Could you make this the last question, Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Under those circumstances, I feel . . . Why do you keep saying, then, that you are a commercial organization with no relationship with, or not an instrument of, public policy?

• 1205

**Mr. Moreau:** There is no Eldorado Act, if you will. Eldorado was acquired at the end of the war for strategic reasons. That requirement, I think, disappeared. It is not like the CNR or Air Canada or CBC or what have you, where you have an act of Parliament spelling out the policy and outlining the mission for the corporation. There is no such determination or policy, if you will.

**Mr. Hovdebo:** It is an oversight on the part of the government.

**Mr. Moreau:** Well, I think it is one of those things that have grown with time.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

I wonder if I could ask a question of Mr. Dye. If a company that had shareholders' equity of \$81 million suffered a loss in the following year of \$129 million, would you think that company would be insolvent, or how would you describe it?

**Mr. Dye:** I think the normal audit practice would be to have grave concerns about the financial position of the company and to look at it from a going-concern possibility. It might well deserve an auditor's qualification on its ability to survive and meet its obligations.

**The Chairman:** Mr. Gorman, would you agree with the Auditor General's analysis of the position of a company in that state?

**Mr. Gorman:** I think a company in that state would require some review, for sure. Fortunately you are not describing Eldorado; but if you are describing a hypothetical situation where a company had limited capital and had a deficit that obviously ate all the shareholder's investment and had nothing else to substantiate it, you would have to call it into question about its financial standing. Of course Eldorado, with the injection of \$300 million of new equity by the shareholder during this year, thus having had some \$75 million of retained earnings earned through profit years, in addition has still a substantial capital base, even though it is suffering a \$129 million loss this particular year. That \$129 million loss, of course, is not a cash loss. The cashflow in that \$129 million will be substantially less than that, because part of that is a write-off of undepreciated assets that of course had been purchased and paid for years earlier.

So on a going-concern basis, and looking into what that loss is, I think you would find that certainly this corporation is probably in a much better position, if you look at its total assets, than it was before the write-off.

[Traduction]

**Le président:** Ce sera votre dernière question, monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Dans ce cas, je pense . . . Pourquoi continuez-vous à prétendre que vous êtes une société commerciale qui n'a aucune incidence sur les politiques concernant le public?

**M. Moreau:** En fait, il n'y a pas de loi sur la société Eldorado. Le gouvernement a acquis Eldorado à la fin de la guerre pour des raisons stratégiques. Je crois que ce besoin a disparu. Nous ne sommes pas une société comme le CN, ou Air Canada, ou Radio-Canada, régie par une loi du Parlement prescrivant les politiques et le rôle de la société. Nous n'avons aucune telle politique établie.

**M. Hovdebo:** C'est une omission de la part du gouvernement.

**M. Moreau:** C'était sujet à évolution.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo.

Pourrais-je poser une question à M. Dye? Si une société qui comptait 81 millions de dollars en actions, subissait une perte l'année suivante de 129 millions de dollars, cette société serait-elle considérée comme étant en faillite; comment décriveriez-vous sa position?

**M. Dye:** Selon les pratiques normales de vérification, il faudrait s'inquiéter considérablement de la position financière de la compagnie, et se demander si elle reste rentable. Le vérificateur devrait certainement qualifier la possibilité de cette société de survivre, et de répondre à ses obligations.

**Le président:** Monsieur Gorman, êtes-vous d'accord avec cette analyse que fait le Vérificateur général de la position d'une telle société?

**M. Gorman:** Une société dans une telle position mériterait certainement une révision. Heureusement ce n'est pas le cas d'Eldorado; s'il s'agit là d'une hypothèse, selon laquelle une société a capital limité accusait un déficit qui aurait évidemment absorbé toutes les actions, et qu'il n'y avait aucun autre actif pour l'appuyer, il faudrait certainement se poser des questions sur son état financier. Bien sûr, cette année, les actionnaires d'Eldorado ont injecté 300 millions de dollars en nouveaux capitaux, et cela est venu s'ajouter aux 75 millions de dollars de revenus provenant de ses bonnes années. La compagnie a donc encore une base capitale importante, même si elle accuse une perte de 129 millions de dollars pour l'année qui se termine. Bien sûr, il ne s'agit pas là d'une perte brute. Bien sûr, les liquidités sont beaucoup moindres que le 129 millions de dollars, car cela inclut les actifs non-dépréciés qui ont été achetés et payés il y a déjà plusieurs années.

Quant à sa rentabilité, et la perte subie, je crois que notre société est sans doute dans une meilleure position qu'elle ne l'était avant l'élimination des actifs non dépréciés, si on tient compte de l'actif total.

[Text]

**The Chairman:** I see a certain similarity to the government's action in other Crown corporations where, with a stroke of the pen, the debt has disappeared and presto, becomes equity and makes the company a lot healthier.

Anyway—

**Mr. Gorman:** They are not writing off debt here, of course. The debt we owe to the government, as we said before, which had been \$65 million, is down to \$25 million now and will be repaid in cash by 1984. In this case there was, of course, as we said earlier, the issue of equity shares and preferred, which carry a dividend supporting the transfer of very fine assets of 15 million pounds of uranium to the corporation. So if you look at the assets in this corporation, they are very liquid and in a very strong position, where the biggest part of the some \$600 million of assets will be in the form of inventory and the rest of it will be in the form of new plant and equipment. The corporation will be in a very strong position to take advantage of opportunities in the marketplace for the sale of uranium and for processing and refining uranium.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Dye wants to make some final comment, I think. But Mr. Foster, did you have a quick supplementary question?

**Mr. Foster:** Yes, I was not able to get it in before, Mr. Chairman.

• 1210

The two uranium mines in Elliot Lake are expanding very rapidly and will be employing several thousand more people over the next three or four years. They have traditionally had great difficulty getting experienced miners and tradesmen. What kind of assistance—I know it is talked about generally—does Eldorado or the Department of Employment and Immigration give a miner who decided to relocate from the Eldorado operation in Uranium City, say, to Elliot Lake?

**Mr. Moreau:** First we set up a committee, sort of a re-employment committee, and Manpower and Immigration put additional resources in Uranium City. We have an independent chairman for that who was recruited from Saskatoon, and the union and the non-union employees have representation on those committees. They are providing assistance, an inventory of skills and people available, resumés, assisting in having people go out on interviews.

Then we have employers such as Rio Algom who came in, and others as well, and they are communicating those skills throughout the industry and inviting potential employers. Some have already been there. Quite a number, Rio Algom is one and B.C. Coal another, companies who need substantial numbers of tradesmen and mining skills, have already visited there.

The assistance, the directive that would be given first, of course, is getting his severance pay, which is two weeks for every year of service plus two weeks. In other words, one year

[Translation]

**Le président:** C'est très semblable aux mesures prises par le gouvernement à l'égard d'autres sociétés de la Couronne, car d'un trait de plume, on transforme la dette, en un actif, rendant ainsi la société beaucoup plus rentable.

En tout cas . . .

**M. Gorman:** Je n'ai pas l'intention ici d'annuler une dette, bien sûr. La somme de 65 millions que nous devons au gouvernement, comme nous l'avons dit plus tôt, est maintenant baissée à 25 millions de dollars, et sera payée en espèces d'ici 1984. Dans le cas actuel, comme nous le disions plus tôt, l'émission de valeurs à revenu variable et d'actions privilégiées comptent comme dividende le transfert à la société d'un excellent actif sous la forme de 15 millions de livres d'uranium. Donc, les actifs de cette société sont très liquides et la société est en excellente position, car la majeure partie de l'actif de 600 millions de dollars est sous forme d'inventaire, et le reste sous forme d'une nouvelle usine et de son équipement. La société sera donc dans une excellente position pour bénéficier sur le marché d'excellentes possibilités de vendre son uranium, et de le raffiner.

**Le président:** Merci.

Mr. Dye aura sans doute le mot de la fin, je crois. Toutefois, monsieur Foster, n'aviez-vous pas une question supplémentaire brève?

**M. Foster:** Oui, je n'ai pu me rendre ici plus tôt, monsieur le président.

Les deux mines d'uranium d'Elliot Lake sont en pleine expansion, et emploieront plusieurs milliers de personnes de plus d'ici trois ou quatre ans. En général, il est très difficile de trouver des mineurs et des hommes de métier. Je sais qu'on en parle, mais quelle sorte d'aide Eldorado ou le ministère de l'Emploi et de l'Immigration donne aux mineurs qui décident de partir de leur mine d'Eldorado pour aller à Uranium City, ou à Elliot Lake?

**M. Moreau:** D'abord, nous avons établi un comité d'emploi et la Main-d'oeuvre et l'Immigration ont envoyé des fonctionnaires supplémentaires à Uranium City. Le président de ce Comité est un indépendant recruté à Saskatoon, et le syndicat ainsi que les employés non syndiqués sont représentés sur ce comité. Ces gens aident les employés en dressant une liste des hommes de métier disponibles, en aidant à préparer des resumés, et en organisant des entrevues.

Ensuite le comité a informé l'industrie des compétences disponibles et a invité les employeurs éventuels, comme Rio Algom, à venir les recruter. Un grand nombre de sociétés comme Rio Algom et B.C. Coal, qui ont besoin d'un nombre important d'hommes de métier et de mineurs chevronnés ont déjà visité Uranium City.

Selon les directives, l'employé reçoit d'abord l'indemnité de cessation d'emploi, c'est-à-dire 2 semaines de paie pour chaque année de service, plus 2 semaines additionnelles pour la pre-



[*Texte*]

of service gets four weeks, but for every additional year he gets two weeks. He gets relocation assistance, which is up to \$9,000, over and above the cost of transporting his goods to Saskatoon, which Eldorado is doing on its own.

That is the broad outline of what is being done. We have had very excellent co-operation, and I think the Department of Manpower and Immigration has put on a high priority and extra resources and has been very co-operative in getting the thing moving. I think we are pretty optimistic that at least most of the people will be relocated.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Foster. I misunderstood that Mr. Lambert had cancelled his request. He still wants to . . .

**Mr. Lambert:** Well, you have carried on. You are going back two and three times and people . . . I mean, this is . . .

**The Chairman:** We are still on the second round, Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** You are unravelling a sock here.

**The Chairman:** We are on the second round, if you would like to participate, Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** Well . . .

**The Chairman:** Six minutes.

**Mr. Lambert:** I do not need that much. Eldorado arose out of a wartime monopoly, did it not?

**Mr. Moreau:** A strategic requirement, yes.

**Mr. Lambert:** That is right, because Eldorado was more or less shut down in 1940 on radium and then it was resurrected in 1942 suite à une expropriation by the Minister of—

**An hon. Member:** Supply and Services.

**Mr. Lambert:** —Supply and Services, whatever, wartime supply. Now it continued as about the sole radium producer for some time after the war until we had then the Blind River or Elliot Lake discoveries, and it was then into a competitive market for uranium.

One of the reasons you indicate why you are forced into the decision with Beaverlodge is that you are in a world competitive situation where, like a private corporation, you run into a set of circumstances, a declining ore body, a shortage of skilled labour and a declining price. That same sort of a decision would have been that of a private corporation.

**Mr. Moreau:** As a matter of fact, we tabled with the committee some examples of what has been going on elsewhere in the world.

**Mr. Lambert:** But with this exception: a Crown corporation moves much more slowly to get its decision accepted, and the board of directors is subject to the Governor in Council, the Minister of Finance and the Minister of Energy, Treasury Board and all of what I call that really superheavy structure at the top for decision-making. If you had not this structure, the

[*Traduction*]

mière année. En plus l'employé a droit à une allocation de \$9,000 lorsqu'il doit se déplacer pour obtenir un nouvel emploi, en plus du coût de déménagement de ses biens à Saskatoon, que l'Eldorado s'est engagée à payer elle-même.

Voilà en général ce que nous faisons. Nous avons eu une excellente coopération de la part du ministère de l'Emploi et de l'Immigration qui a accordé une priorité et assuré des effectifs supplémentaires afin de régler cette situation le plus tôt possible. Nous sommes très confiants que la plupart des employés se trouveront des nouveaux emplois.

**Le président:** Merci, monsieur Foster. J'avais compris que M. Lambert avait annulé sa demande de temps de parole. S'il désire toujours . . .

**M. Lambert:** Eh bien vous avez continué les tours. Vous êtes revenu 2 ou 3 fois . . .

**Le président:** Nous sommes toujours au second tour, monsieur Lambert.

**M. Lambert:** Vous êtes en train de régresser.

**Le président:** Nous sommes toujours au second tour, monsieur Lambert si vous désirez poser des questions.

**M. Lambert:** Eh bien . . .

**Le président:** Vous avez 6 minutes.

**M. Lambert:** Je n'ai pas besoin de tout ce temps. Eldorado a été créé suite à un monopole de temps de guerre, n'est-ce pas?

**M. Moreau:** Oui, un besoin stratégique.

**M. Lambert:** Précisément, car Eldorado avait presque cessé de miner le radium en 1940, et la société a été ressuscitée en 1942 suite à une expropriation par le Ministre de . . .

**Une voix:** Approvisionnement et Services.

**M. Lambert:** . . . approvisionnement et Services, c'est-à-dire l'approvisionnement de temps de guerre. Ce fût en fait, je crois, le seul producteur de radium pendant un certain temps après la guerre, jusqu'au moment des découvertes à Blind River et Elliot Lake, qui l'a plus ou moins lancé dans un marché concurrentiel pour l'uranium.

Bien sûr vous avez dit que vous aviez pris la décision de fermer Beaverlodge à cause de la concurrence sur le marché mondial, car comme toute société privée, vous constatez que la mine n'est plus aussi productive, que la main-d'oeuvre spécialisée est rare, et que le prix est en baisse. Une société privée aurait pris la même décision.

**M. Moreau:** En fait, nous avons déposé au Comité certains exemples de ce qui se fait ailleurs dans le monde.

**M. Lambert:** Sauf exception. Une société de la Couronne met beaucoup plus de temps à faire accepter ses décisions, et les décisions du conseil d'administration sont sujettes à l'approbation du gouverneur en conseil, du ministre des Finances, du ministre de l'Énergie, du Conseil du Trésor, et de tout ce que j'appelle la filière alourdie de prise de décisions. Si vous ne

## [Text]

Beaverlodge situation could have been taken care of at a much earlier date without the heavy losses that you have now.

• 1215

**Mr. Moreau:** I do not think that is quite fair. I do not think any of the members here would have wanted us to pull out of Beaverlodge without having exhausted and perhaps gone the extra mile, if you will, perhaps a mile too far. Nevertheless, we are already being criticized for moving too rapidly. So it is hard to resolve these conflicting views, Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** Those people do not have to pay for it directly. In other words, to them there is a whole forest of money trees available. They have not discovered it but somebody else has got it.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lambert.

Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I appreciate that your committee is off to another thing and I will be my usual brief self.

I have several concerns about clarification on things such as to suggest we might be internal auditors. My office is Parliament's external auditor and operates on the same independent professional basis as any major firm would. The suggestion that a comprehensive audit is merely a management consulting engagement, I think, leaves an impression that I would like to comment on. Management consulting engagements typically are problem-solving engagements. My view of a comprehensive audit is that it provides assurance to management, and indeed in this case to Parliament, that management knows what it is doing in its management processes, and it is an independent assurance. An example was brought to us today.

One of the objectives of this particular corporation is to be a good corporate citizen, and I fail to see how the traditional financial attest exercise gives any assurance that the objective to be a good corporate citizen is being met through the bottom line. In fact, it is no doubt counterproductive to be a good corporate citizen and also enhance your bottom line.

I also do not believe that a comprehensive audit infringes on management's territory, and I do not think it depends on hindsight. I have written to Mr. Ediger and acknowledged that his stated reasons for changing auditors is the desire for additional professional services which, I agree, are not present in my office, although we do have an extraordinarily wide range of services available. But I truly believe that the fundamental reason is a dislike of comprehensive auditing. We have been very forceful on this issue and, as a result, we have been terminated.

I also would like to suggest some appreciation to the corporation in that they were very kind to our office in permitting us to act as an observer on the audit committee, and this assists me somewhat in my ongoing and increasing frustration with the lack of a Crown corporation act, which I understand is moving not very quickly, if at all, over in the Privy Council Office. I leave my comments there.

## [Translation]

deviez pas suivre cette filière, l'opération Beaverlodge aurait pu se terminer beaucoup plus tôt, sans les pertes importantes que vous accusez maintenant.

**M. Moreau:** Je ne crois pas que vous soyez juste. Je suis certain qu'aucun des députés ici présents auraient exigé qu'on ferme Beaverlodge plus tôt sans avoir épuisé toutes les possibilités. Néanmoins, on nous critique pour avoir fermé trop rapidement. Il est difficile de réconcilier ces points de vue opposés, monsieur Lambert.

**M. Lambert:** Ces gens n'ont pas à payer directement. En d'autres mots, pour eux l'argent pousse sur les arbres. Ils ne le savent pas encore, mais quelqu'un d'autre a l'argent.

**Le président:** Merci, monsieur Lambert.

Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, je sais que votre Comité doit étudier une autre question, et je serai bref comme d'habitude.

Je voudrais d'abord certains éclaircissements sur la suggestion que nous pourrions être des vérificateurs internes. Mon bureau est le vérificateur externe du Parlement, et est aussi indépendant que tout bureau de comptables agréés. Je n'accepte pas cette suggestion qu'une vérification intégrée est strictement un travail pour un consultant en gestion. Les contrats de consultation en gestion ont pour but généralement de régler des problèmes. A mon sens, la vérification intégrée assure la direction, et dans ce cas le Parlement, que la direction sait ce qu'elle fait, et cela d'une façon indépendante.

La société a comme objectif de faire face à ses responsabilités sociales et je ne vois pas comment une vérification financière normale peut établir que cet objectif est atteint dans le plein sens du mot. En fait, on ne peut être responsable sur le plan social et faire de bons profits en même temps.

Je ne crois pas non plus qu'une vérification intégrée empiète sur les compétences de la direction d'une société et je ne crois pas non plus qu'elle dépende d'une sagesse rétrospective. J'ai écrit à M. Ediger, et admis qu'il a changé de vérificateur pour s'assurer de services professionnels additionnels, que je ne peux lui offrir, j'en conviens, quoique nous disposons d'une gamme vraiment extraordinaire de services. Toutefois, je suis convaincu que son dégoût de la vérification intégrée a motivé ce geste. Nous avons insisté à cet égard, et comme résultat notre contrat a été résilié.

Je veux remercier la société d'avoir permis à mon bureau de siéger à titre d'observateur sur le comité de vérification, mais cela a simplement ajouté à ma frustration croissante au sujet de l'absence de loi sur les sociétés de la Couronne, qui malheureusement ne semble pas être poussée par le bureau du Conseil privé. C'est tout ce que j'avais à dire.

[Texte]

Thank you.

**The Chairman:** Mr. Ediger, you can have the last word.

**Mr. Ediger:** Thank you very much.

I hope we have given a reasonable account of our activities in the past two sessions with this committee. Just as a last comment I would like to say that good corporate citizenship is a very, very high priority with our board of directors. I believe it is possible to be cognizant of the bottom line and still be a good corporate citizen. I think more and more corporations are recognizing this; and, as far as our board of directors is concerned, not only our financial behaviour but our behaviour as an employer, as an operator, is of prime concern to them.

• 1220

**The Chairman:** Thank you, Mr. Ediger.

Gentlemen, there are a couple of pieces of business, housekeeping, that we need to do. I want to authorize the printing of some documents, specifically, a letter from the President of the Treasury Board dated January 29, 1982, addressed to myself as chairman of the Standing Committee on Public Accounts—

**Mr. Anguish:** Before we leave Eldorado Nuclear, I heard Mr. Wright make a suggestion during the course of our committee that Eldorado might want to come back to shed even more light on the questions that we have, and I was wondering if maybe we could not discuss that. Is that agreed?

**The Chairman:** I was coming to that, Mr. Anguish, but we will deal with it now then.

**Mr. Anguish:** All right, thank you.

**The Chairman:** I would hope that we might have an opportunity, before we make a final decision on that, to have a review of our evidence by the steering committee. We have devoted three full meetings to Eldorado now. I am sure Mr. Ediger would be willing to come back if necessary; but rather than planning another meeting now, if we review it in the steering committee and find that there are some areas that we have not covered fully in the meetings, perhaps we could try written questions, if Mr. Ediger would agree to respond to some written questions, and we will see if that works. The steering committee can decide after all of that whether it feels another meeting is required. Will that be satisfactory to the ...?

**Mr. Anguish:** I agree with that.

**The Chairman:** Mr. Ediger indicates that he would be willing to answer questions in writing.

All right, then, I want to authorize the printing of, first, a letter from the President of the Treasury Board to me as chairman responding to the committee's sixth report dated June 23, 1981, on the subject of comprehensive audit of the Department of Indian Affairs and Northern Development, and that would be Appendix Pub159; and also a letter and attached appendix, also from the President of the Treasury Board, dated January 29, 1982, addressed to me as chairman, con-

[Traduction]

Merci.

**Le président:** Monsieur Ediger, à vous le dernier mot.

**M. Ediger:** Merci beaucoup.

J'espère que durant ces deux séances, le Comité a été satisfait des réponses que nous avons données au sujet de nos activités. Je voudrais rajouter que notre conseil d'administration accorde une très haute priorité au rôle social de la société. Je crois qu'on peut surveiller les profits tout en étant bon citoyen. De plus en plus de sociétés le reconnaissent, et notre conseil d'administration se préoccupe non seulement de notre position financière, mais aussi de notre comportement comme employeur.

**Le président:** Merci, monsieur Ediger.

Messieurs, il faut régler quelques questions administratives. Je demanderais d'abord l'autorisation d'imprimer certains documents, en l'occurrence une lettre du président du Conseil du Trésor en date du 29 janvier 1982 adressée au président du Comité permanent sur les comptes publics ...

**M. Anguish:** Avant de laisser partir nos témoins de l'*Eldorado Nuclear*, je rappelle la suggestion de M. Wright que l'*Eldorado* pourrait vouloir revenir pour répondre plus en détail à nos questions, et je voudrais savoir si on ne pourrait pas en discuter maintenant. Êtes-vous d'accord?

**Le président:** Ce point est sur ma liste, monsieur Anguish, mais on peut en discuter maintenant.

**M. Anguish:** Très bien merci.

**Le président:** Avant que nous prenions une décision finale sur nos recommandations, j'espère que le comité directeur pourra revoir les témoignages. Nous avons accordé trois pleines séances à l'étude Eldorado. Je suis certain que M. Ediger se fera un plaisir de revenir si c'est nécessaire; mais plutôt que de prévoir une autre réunion immédiatement, le comité directeur devrait revoir le témoignage, et établir quels sont les domaines qui n'ont pas été suffisamment étudiés; et peut-être pourrions-nous demander à M. Ediger de répondre par écrit plutôt que de demander une autre séance. Ensuite le comité directeur pourrait décider si oui ou non une autre séance est nécessaire. Seriez-vous d'accord avec cette solution?

**M. Anguish:** Je suis d'accord.

**Le président:** M. Ediger nous laisse entendre qu'il serait prêt à répondre à des questions par écrit.

Alors, je demande l'autorisation d'imprimer au procès-verbal une lettre du président du Conseil du Trésor au président du Comité répondant au sixième rapport du comité en date du 23 juin 1981 au sujet de la vérification intégrée du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, qui sera numérotée annexe compte public 59; et aussi une lettre et son annexe du président du Conseil du Trésor, datée du 29 janvier 1982 adressée au président qui fait état des suites qu'a données le



*[Text]*

taining a status report on Treasury Board follow-ups to various Public Accounts Committee reports and recommendations. I also want to accept as an exhibit the black book that Eldorado has tabled, which is their submission to the Standing Committee on Public Accounts respecting the Beaverlodge operations at Uranium City, Saskatchewan, and that would be Exhibit "K".

The meetings of the committee next week will be for the steering committee and, with the exception of the consideration of the Eldorado matter, it will be working on the thirteenth report next Tuesday and Thursday. The week after that the Post Office Corporation will be appearing before the committee, on Tuesday, February 16, and we are planning a briefing meeting at 6 o'clock on Monday night, February 15. The appropriate notices will be sent to you.

I want to thank Mr. Ediger, Mr. Moreau, Mr. Gorman, Mr. Dye and others who have been here for these meetings. We thank you very much for being with us.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

Conseil du Trésor à différents rapports et recommandations du comité des comptes publics. Je voudrais aussi faire annexer au compte-rendu le mémoire de l'*Eldorado* au sujet des opérations de Beaverlodge à *Uranium City Saskatchewan*, qui a été déposé au comité permanent des comptes publics et qui sera codifié pièce «K».

Les réunions du comité la semaine prochaine sont réservées au comité directeur, qui préparera son treizième rapport mardi et jeudi en vue de l'étude de la question de l'Eldorado. La semaine suivante, le comité a convoqué la société des postes, qui comparaitra le mardi 16 février, et à cette fin nous avons prévu une séance d'instruction le lundi 15 février à 18h. Nous vous ferons parvenir les avis habituels.

Je veux remercier M. Ediger, M. Moreau, M. Gorman et M. Dye et les autres qui ont participé aux séances. Nous vous remercions beaucoup d'être venus.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

## APPENDIX "PUBL-59"

President of the  
Treasury Board of Canada

January 29, 1982

Mr. Bill Clarke,  
Chairman,  
The Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Bill Clarke:

I am writing to respond to the Sixth Report of the Standing Committee on Public Accounts. Although the Sixth Report is of primary concern to management of the Department of Indian Affairs and Northern Development, I would like to comment on it briefly insofar as my responsibilities as President of the Treasury Board are concerned.

The Sixth Report recommends (paragraph 13(d)) that "Treasury Board take measures to expedite and conclude its negotiations with the Department (of Indian Affairs and Northern Development) over the establishment of appropriate controls for contributions to Indian Bands". I want to assure you that progress is continuing on this, but I would note that providing both for proper accountability to Parliament and for fostering increased control by Indian Bands over services delivered to Indian people is a complex matter. "Appropriate controls" in this unique situation are likely to represent some compromise over what would normally be considered full control and accountability to Parliament.

The Office of the Comptroller General is working with the department to address other issues raised in the Sixth Report. Specifically, with respect to the reference (paragraph) to the IMPAC action plan, Phase I of the plan has been approved and is being monitored by the OCG. With regard to the internal audit function, the OCG has accepted the department's internal audit plan referred to in paragraphs 5 and 13(b) of the report.

I want to assure the Committee that officers of the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General will continue to work with officials in the Department of Indian Affairs and Northern Development on these matters.

Yours sincerely,

Donald J. Johnston

## APPENDICE «PUBL-59»

Président du  
Conseil du Trésor du Canada

Le 29 janvier 1982

Monsieur Bill Clarke  
Président du Comité permanent des  
comptes publics  
Pièce 254, Édifice de l'Ouest  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Je vous écris au sujet du sixième rapport du Comité permanent des comptes publics. Bien que ce sixième rapport concerne particulièrement la direction du ministère des Affaires indiennes et du Nord, je voudrais le commenter brièvement en ce qui concerne mes responsabilités à titre de président du Conseil du Trésor.

Il est recommandé au paragraphe 13d) du rapport que «le Conseil du Trésor prenne des mesures nécessaires pour accélérer et finaliser ses négociations avec le ministère concernant la mise en place de contrôles adéquats des contributions faites aux bandes indiennes». Je tiens à vous assurer que le Conseil y travaille, mais je voudrais souligner aussi qu'il est complexe d'assurer à la fois une imputabilité suffisante devant le Parlement et un contrôle accru, par les bandes indiennes, des services offerts à la population indienne. Les «contrôles appropriés», dans cette situation unique, sont susceptibles de constituer un compromis par rapport à ce qu'on considérerait normalement comme un plein contrôle et une entière imputabilité devant le Parlement.

Le Bureau du Contrôleur général travaille avec le Ministère pour régler certaines autres questions soulevées dans le sixième rapport. Plus particulièrement, en ce qui a trait au plan d'action PPCG (paragraphe 10), la première étape de ce plan d'action a été approuvée, et le Bureau du Contrôleur général en surveille le déroulement. En ce qui a trait à la vérification interne, le Bureau a accepté le plan du Ministère mentionné aux paragraphes 5 et 13b) du rapport.

Je tiens à confirmer au Comité que les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Contrôleur général continueront à travailler avec ceux du ministère des Affaires indiennes et du Nord dans ces domaines.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Donald J. Johnston



## APPENDIX "PUBL-60"

President of the  
Treasury Board of Canada

January 29, 1982

Mr. Bill Clarke,  
Chairman,  
The Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Bill Clarke:

I am writing to respond to a request which was made to officials in the Office of the Comptroller General by the Clerk of the Standing Committee on Public Accounts (PAC) for a statement of Treasury Board's current position on certain recommendations made in PAC reports tabled in 1980 and prior years.

I understand that this request is part of a follow-up process which the PAC is developing to monitor government responses and long-term progress on the Committee's recommendations. I welcome this effort by the Committee to improve its follow-up procedures. This is an initiative which complements well Treasury Board's efforts through the reform of the Estimates to improve the information available to members of Parliament on planned and actual performance of government programs.

The enclosed status report on follow-up to PAC recommendations endeavours to respond to the specific requests made by the staff of your Committee. The status report demonstrates that significant progress has been achieved by the Treasury Board in relation to a number of these recommendations.

Yours sincerely,

Donald J. Johnston.

# Follow-up on Recommendations of the Standing Committee on Public Accounts

Date of PAC Report	Recommendation	Date of TB Response	Response of the President of the Treasury Board	PAC Follow-Up Request	Status as of February 1, 1982
July 18, 1980	5. (a) Before final approval is given to capital acquisition projects in excess of \$10 million, deputy heads of departments and heads of agencies be required to certify in writing to the Treasury Board that all established procedures set out by the Treasury Board have been followed, and in particular that the proposal is supported by accurate and complete documentation.	June 9, 1981	The draft Policy on Cost Control of Projects does not include the requirement that deputy heads certify that all established proposals have been followed before approval is given to major capital projects. The proposed circular, dealing as it does with preparation of estimates, resolution of identified overruns, and reporting requirements, did not seem to be the appropriate place for such a requirement. Rather, it seems to fit better with the contents of Chapter 148 (1979-20) which emphasizes management responsibility and accountability.	What is the status of Chapter 148 (1979-20)?	We agree that this recommendation could be incorporated in the revisions to Chapter 148 of the Administrative Policy Manual. This would be consistent with the response already made by the President of the Treasury Board.
July 18, 1980	6. (a) The Government gives high priority to evaluation work; that the positions currently authorised for "Planning Evaluation" functions be devoted more to program evaluation; and that over a period of five years equal emphasis and effort be given to effectiveness evaluation and planning.	October 14, 1980	I propose, therefore, that this requirement be included in a revised manual chapter when the two cost directives are consolidated.  The government has given high priority to program evaluation with the creation of the Program Evaluation Branch in the Office of the Comptroller General, through fostering improved integration of program evaluation and other management functions in departments and through integration of program evaluation in government-wide planning and expenditure management systems. When these reforms are fully reflected in actual practice, the balance between evaluation of existing programs and planning new programs should be appropriate.	Status report on the establishment of the program in departments.	To date, 24 depart have a deputy-approved program evaluation policy. There is a deputy-approved evaluation plan in 26 departments and 31 departments have a deputy-approved corporate program evaluation organization.
February 21, 1979	11. (a) The terms of loans to developing countries and subscriptions in international development associations be adequately disclosed in the audited financial statements of the Government of Canada; and  (b) The Office of the Comptroller General expedite a study to establish an appropriate basis for valuing such loans and subscriptions and report back to the Committee as soon as possible.		no recorded response	Statement of OCG position on the recommendations.	The terms of loans to developing countries and loans to and subscriptions in international development associations are disclosed in a note to the audited financial statements. This was initiated in the 1980 Public Accounts. (Refer to the last page of the Introduction to Volume I and Note 7 on page 2.14 of the 1980 Public Accounts.) The 1981 Public Accounts will also disclose an estimate of the present value of the future benefits resulting from the terms of these loans and subscriptions.

Date of PAC Report	Recommendation	Date of TB Response	Response of the President of the Treasury Board	PAC Follow-Up Request	Status as of February 1, 1982
June 29, 1978	<p>27. Your Committee therefore recommends to the Treasury Board that:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) all grants and contributions over a minimum amount be shown separately in the Public Accounts;</li> <li>(b) where practical, grants and contributions be coded by category of use and by province, in both the Estimates and the Public Accounts;</li> <li>(c) list of recipients of grants and contributions be a matter of public record in each department and measures be taken to prevent duplicate funding; and</li> <li>(d) financial assistance of a capital nature be classified as contributions (not grants) and administered as such, including the requirements for the submission of financial statements and reports on the use of funds.</li> </ul>	no recorded response	Statement of OCG position on the recommendation.		<p>The OCG has implemented a comprehensive policy on the valuation of all recorded assets including loans to developing countries and subscriptions to international development associations. Reference is made to this policy on the second last page of the introduction to Volume I and Notes I(vii) and 2 (i) on page 2.12 of the 1980 Public Accounts.</p>
					<p>This practice was initiated in Volume II of the 1978 Public Accounts.</p>
					<p>The province of payment is unknown when the Estimates are prepared. Volume II of the Public Accounts lists the city and province of the recipient.</p>
					<p>Information on the recipients of grants and contributions must be available within each department because of the reporting requirements for the Public Accounts. When submissions for the approval of a new grant or contribution are received by the Treasury Board, it is normal procedure to relate these to any existing programs in order to avoid any obvious duplication and to ensure that the request is within the approved mandate of the department.</p>
					<p>The concern for duplicate funding at the recipient level is addressed as one element of a single audit approach for contributions, currently being developed by the Office of the Comptroller General. An exposure draft of the policy required to implement this approach has been provided to departments for comment. An information system supporting policy implementation is under study. It is expected that this policy initiative will address the concerns raised by the Public Accounts Committee and the Office of the Auditor General, in regard to the potential for duplicate funding.</p>

Date of PAC Report	Recommendation	Date of TB Response	Response of the President of the Treasury Board	PAC Follow-Up Request	Status as of February 1, 1982
July 7, 1977	<p>61. Your Committee recommends that consistent and appropriate standards of audit reporting to the responsible minister and to Parliament be adopted by all auditors of Crown corporations. The existing reporting standards are out-dated and inadequate and too closely oriented with the commercial and private sector. Audit reporting standards to be utilized in government should be restated in governmental terms rather than in business terms because of the nature of government operations. Such minimum standards should reflect the provisions contained in Section 77(1) of the Financial Administration Act and should be incorporated in the Government's new policy guidelines concerning the commercial practices of Crown corporations.</p>		no recorded response	<p>Statement of TB position on the recommendation.</p>	<p>Any new arrangements for financial assistance of a capital nature must be classified as contributions and are therefore subject to the various terms and conditions of payment such as reporting on the use of the funds. Steps are being taken to identify and eliminate those few situations that are now approved and may be considered as anomalies to this general policy.</p>
	<p>67. Your Committee recommends that the Government issues guidelines identifying the objectives of foreign subsidiaries of Crown corporations. Questioning revealed that some inter-company practices of the Polysar group may have been designed to reduce Canadian corporation taxes. Your Committee believes that the Government guidelines should among other things refer specifically to inter-company pricing policies; the extent to which foreign tax liabilities should be incurred at the expense of Canadian taxes; and the requirement for periodic reporting and the matters to the Government; and the requirement for Government approval of any new Crown corporation foreign subsidiary.</p>		no recorded response	<p>Statement of TB position on the recommendations.</p>	<p>Some of these items will be addressed in changes which will soon be proposed in the manner in which the government operates its Crown corporations.</p>



## APPENDICE «PUBL-60»

Président du  
Conseil du Trésor du Canada

Le 29 janvier 1982

Monsieur Bill Clarke  
Président du Comité permanent des comptes publics  
Pièce 254, Édifice de l'Ouest  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Je vous écris en réponse à la demande présentée aux fonctionnaires du Bureau du Contrôleur général par le greffier du Comité permanent des comptes publics au sujet d'une déclaration sur la position du Conseil du Trésor sur certaines recommandations contenues dans les rapports du Comité déposés en 1980 et au cours des années précédentes.

Cette demande fait partie semble-t-il d'un processus de suivi que le Comité a mis au point pour déterminer dans quelle mesure le gouvernement répond aux recommandations du Comité et comment progresse leur application à long terme. Je suis très heureux de cet effort que fait le Comité pour améliorer son programme de suivi. Il s'agit là d'une initiative qui complète bien les efforts du Conseil du Trésor, par le biais de la réforme du Budget, pour améliorer les renseignements accessibles aux députés sur le rendement prévu et réel des programmes gouvernementaux.

Le rapport provisoire ci-joint sur les suites données aux recommandations du Comité des comptes publics vise à répondre aux questions précises du personnel de votre Comité. Ce rapport provisoire montre que le Conseil du Trésor a fait progresser rapidement l'application d'un certain nombre de ces recommandations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Donald J. Johnston

# Suivi des recommandations du Comité permanent des comptes publics

Date du rapport du CCP	Recommandation	Date de la réponse du CT	Réponse du Président du Conseil du Trésor	Demande de suivi par le CCP	Situation au 1 <sup>er</sup> février 1982
Le 18 juillet 1980	5. (a) Avant de donner l'autorisation finale aux projets d'immobilisations de plus de 10 millions de dollars, que les sous-ministres et les dirigeants d'organismes soient tenus d'attester par écrit au Conseil du Trésor que toutes ses procédures ont été suivies, et surtout que la proposition soit étayée par une documentation précise et complète.	Le 9 juin 1981	La politique provisoire concernant le contrôle du coût des projets n'oblige pas les sous-ministres à attester que toutes les procédures établies ont été suivies avant de donner leur approbation aux projets d'immobilisations de grande envergure. La circulaire provisoire, qui traite de la méthode de préparation des estimations, la solution prévue pour les dépassements observés et les directives en matière de déclarations, ne semble pas être le véhicule souhaitable pour exposer cette exigence. Il faudrait mieux plutôt intégrer cette exigence aux dispositions du chapitre 148 (1979-20) qui insiste sur la responsabilité et l'imputabilité de la gestion.	Qu'en est-il du chapitre 148 (1979-20)?	Il est vrai que cette recommandation pourrait être intégrée aux révisions à apporter au chapitre 148 du Manuel de la politique administrative. Cette façon de faire serait conforme à la réponse déjà donnée par le Président du Conseil du Trésor.
Le 18 juillet 1980	6. (a) Le gouvernement accorde la plus haute importance aux travaux d'évaluation; que les effectifs soient surtout affectés à l'évaluation des programmes, proprement dite et que sur une période de cinq ans, à mettre tout en œuvre pour effectuer une évaluation et une planification qui soient efficaces.	Le 14 octobre 1980	Je propose donc que cette exigence fasse partie d'un chapitre révisé du manuel lorsque les deux directives sur les coûts auront été fondues en une seule.	Rapport provisoire sur l'établissement des fonctions d'évaluation des programmes au sein des ministères. Déclaration de principe du BCG au sujet des recommandations.	Jusqu'ici, 24 ministères ont une politique des programmes approuvée au niveau du sous-ministre. Il existe un plan d'évaluation autorisé à ce niveau dans 26 ministères et 31 ont organisé un système d'évaluation des programmes des sociétés toujours approuvé au niveau du sous-ministre.
Le 21 février 1979	11. (a) Les conditions des prêts aux pays en voie de développement et des prêts et cotisations destinés aux associations internationales de développement doivent figurer dans les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada; et		Aucune réponse consignée	Exposé sur la position du BCG au sujet de la recommandation.	Les termes et conditions des prêts aux pays en voie de développement et des prêts et cotisations aux associations de développement internationales sont exposés dans une note annexée aux états financiers vérifiés. Cette mesure a été prise dans les Comptes publics de 1980 (Voir la dernière page de 7 à la page 2144 des Comptes publics de 1981) Les Comptes publics de 1981 seront également dotés d'un état des bénéfices éventuels qui découleront des termes et conditions de ces prêts et cotisations.

Date du rapport du CCP	Recommandation	Date de la réponse du CT	Réponse du Président du Conseil du Trésor	Demande de suivi par le CCP	Situation au 1 <sup>er</sup> février 1982
	(b) Le Bureau du Contrôleur général mène une étude en vue d'établir une base appropriée pour évaluer ces prêts et cotisations et il en fera rapport au Comité le plus tôt possible.				Le BCG a mis en œuvre une politique globale de l'évaluation de tous les actifs consignés y compris les prêts aux pays en voie de développement et les cotisations aux associations internationales de développement. On traite de cette politique à la deuxième page de l'introduction du Volume I et des notes I(vii) et 2(i), page 2.12 des Comptes publics de 1980.
Le 29 juin 1978	27. Votre comité recommande donc au Conseil du Trésor que: (a) toutes les subventions et cotisations supérieures à un certain montant minimum apparaissent séparément dans les comptes publics; (b) que toutes les subventions et cotisations soient codées, si possible, par catégorie d'utilisation et par province à la fois dans les estimations et dans les comptes publics; (c) que la listes des bénéficiaires de ces subventions et cotisations soient mis à la disposition du public dans chaque ministère et que des mesures soient prises pour empêcher le double-emploi; et (d) que l'aide financière, sous forme d'immobilisations, soit classée sous la rubrique cotisations (non pas subventions) et administrée à ce titre en incluant les critères requis pour la présentation des états financiers et des rapports sur l'utilisation des fonds.		Aucune réponse consignée	Exposé sur la position du BCG au sujet de la recommandation.	Cette pratique a été mise de l'avant dans le volume II des Comptes publics de 1978.  La province qui fait objet du paiement n'est pas connue lorsqu'on prépare les estimations. Le volume II des Comptes publics indique la ville et la province du bénéficiaire.  Des renseignements sur les bénéficiaires de subventions et des cotisations doivent être disponibles au sein de chaque ministère en raison de déclarations exigées aux fins des Comptes publics. On ne peut pas garantir que toutes les nouvelles subventions ou cotisations sont reçues par le Conseil du Trésor, il est de pratique courante de comparer ces demandes aux programmes existants afin d'éviter d'abord de faire double-emploi et pour s'assurer que ces demandes relèvent bien de l'autorité dont le ministère est investi.  Le double-emploi en matière de financement au niveau du bénéficiaire est traité comme un seul élément dans le cadre d'une méthode de vérification comptable unique des cotisations, généralement mise au point par le Bureau du Contrôleur général. Un projet d'essai de la politique nécessaire pour mettre en œuvre cette méthode a été remise aux ministères pour fin de commentaires. Un système de renseignements servant de point d'appui pour l'application de cette politique est actuellement à l'étude. On espère que cette initiative calmera les inquiétudes du Comité des comptes publics et du Bureau du Contrôleur général concernant les risques de double-emploi en matière de financement.

Date du rapport du CCP	Recommandation	Date de la réponse du CT	Réponse du Président du Conseil du Trésor	Demande de suivi par le CCP	Situation au 1 <sup>er</sup> février 1982
July 7, 1977	<p>61. Votre comité recommande que des normes soient établies et appropriées de déclaration de la vérification à l'intention du ministre responsable et du Parlement soient adoptées par tous les vérificateurs des sociétés de la Couronne. Les normes actuelles de déclaration sont désuètes et inadéquates et beaucoup trop axées sur le secteur commercial et privé. Les normes de déclaration compliables à utiliser au gouvernement devraient reformuler en fonction de l'administration publique et non pas du secteur commercial à cause de la nature des opérations publiques. Parcellles normes minimales devraient tenir compte des dispositions que renferme l'article 77(1) de la Loi sur l'Administration financière et devraient être intégrées aux nouvelles directives politiques du gouvernement concernant les pratiques commerciales des sociétés de la Couronne.</p>		Aucune réponse consignée	Exposé sur la position du CT au sujet de cette recommandation.	<p>Toutes les nouvelles dispositions prises pour l'aide financière sous forme d'immobilisations doivent être classées comme cotisations et sont donc assujetties aux divers termes et conditions du paiement, notamment au rapport sur l'utilisation des fonds. Des mesures sont prises pour circonscrire et supprimer les quelques cas qui ont obtenu l'approbation et qui peuvent être considérés comme des anomalies au terme de cette politique générale.</p> <p>Cette question est étudiée dans le cadre de la révision des critères de vérification de la comptabilité des sociétés de la Couronne.</p>
	<p>67. Votre comité recommande que le gouvernement émette des directives identifiant les objectifs des succursales des sociétés de la Couronne à l'étranger. Les questions posées révèlent que certaines pratiques entre les sociétés du groupe Polysar pourraient avoir pour but de réduire les impôts des sociétés canadiennes. Votre comité croit que les directives du gouvernement devraient notamment traiter spécifiquement des politiques d'établissement de prix que pratiquent les sociétés entre elles; établir dans quelle mesure les responsabilités fiscales des sociétés canadiennes à l'étranger devraient être assumées à même les données publiques du Canada; et exiger des déclarations périodiques sur ces questions à l'intention du gouvernement et son approbation pour l'établissement de toute nouvelle succursale de société de la Couronne à l'étranger.</p>		Aucune réponse consignée	Exposé sur la position du CT au sujet de ces recommandations.	<p>Certaines de ces questions seront étudiées dans le cadre des changements qui seront proposés incessamment sur la façon dont le gouvernement exploite ses sociétés de la Couronne.</p>

















*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacre-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacre-Coeur  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From Eldorado Nuclear Limited:*

Mr. N.M. Ediger, Chairman of the Board and President;

Mr. M.J. Moreau, Executive Vice-President;

Mr. T.J. Gorman, Vice-President, Finance.

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. K.M. Dye, Auditor General.

### *De Eldorado Nucléaire Limitée:*

M. N.M. Ediger, président du conseil d'administration et  
président;

M. M.J. Moreau, vice-président exécutif;

M. T.J. Gorman, vice-président, Finance.

### *Du Bureau du vérificateur général du Canada:*

M. K.M. Dye, vérificateur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 44

Tuesday, February 16, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 44

Le mardi 16 février 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Chapter 13—Comprehensive Audit of the Post Office Department

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Chapitre 13—Vérification intégrée du Ministère des postes

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Gamble
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Garant
Demers	Halliday
Deniger	Hawkes
Evans	Huntington

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Kristiansen	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lang	Peterson
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder
MacBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 65(4)(b)

On Tuesday, February 9, 1982:

Mr. Demers replaced Mr. Berger;  
Mr. Deniger replaced Mr. Bossy;  
Mr. Garant replaced Mr. Gourde (*Lévis*);  
Mr. Lang replaced Mr. Kelly;  
Miss Nicholson replaced Mrs. Côté;  
Mr. Peterson replaced Mr. Herbert;  
Mr. Schroder replaced Mr. Foster.

On Monday, February 15, 1982:

Mr. Kristiansen replaced Mr. Hovdebo.

On Tuesday, February 16, 1982:

Mr. Gamble replaced Mr. Fennell;  
Mr. Baker (*Nepean—Carleton*) replaced Mr. Lambert;  
Mr. Huntington replaced Mr. Hnatyshyn.

Conformément à l'article 65(4)(b) du Règlement

Le mardi 9 février 1982:

M. Demers remplace M. Berger;  
M. Deniger remplace M. Bossy;  
M. Garant remplace M. Gourde (*Lévis*);  
M. Lang remplace M. Kelly;  
M<sup>lle</sup> Nicholson remplace M<sup>me</sup> Côté;  
M. Peterson remplace M. Herbert;  
M. Schroder remplace M. Foster.

Le lundi 15 février 1982:

M. Kristiansen remplace M. Hovdebo.

Le mardi 16 février 1982:

M. Gamble remplace M. Fennell;  
M. Baker (*Nepean—Carleton*) remplace M. Lambert;  
M. Huntington remplace M. Hnatyshyn.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 16, 1982  
(52)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:15 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Baker (*Nepean—Carleton*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Halliday, Hawkes, Huntington, Kristiansen, Lapointe (*Beauce*), MacBain and Wright.

*Other Members present:* Messrs. Bradley and Towers.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From Canada Post Corporation:* Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee commenced consideration of Chapter 13—the Comprehensive Audit of the Post Office Department.

Messrs. Dye and Warren made statements and answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Canada Post Corporation's follow-up responses, dated December 31, 1981 to the Auditor General's recommendations respecting the Comprehensive Audit of the Post Office Department, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-61"*).

At 12:32 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 16 FÉVRIER 1982  
(52)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 15 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Baker (*Nepean—Carleton*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Halliday, Hawkes, Huntington, Kristiansen, Lapointe (*Beauce*), MacBain et Wright.

*Autres députés présents:* MM. Bradley et Towers.

*Aussi présents: Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: De la Société canadienne des postes:* M. R. Michael Warren, président et directeur général. *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité entreprend l'étude du chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Postes.

MM. Dye et Warren font des déclarations et répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Réponses de la Société canadienne des Postes en date du 31 décembre 1981 donnant suite aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée du ministère des Postes contenues dans le Rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981. (*Voir appendice «PUBL-61»*).

A 12 h 32, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, February 16, 1982

• 1115

**The Chairman:** Order, please, gentlemen.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the committee is commencing consideration of chapter 13 of the *Report of the Auditor General of Canada* to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981. Today, it is the comprehensive audit of the Post Office department.

I welcome this morning, for the first time, Mr. Michael Warren, President and Chief Executive Officer of the Canada Post Corporation; Mr. James Corkery, the Chief Operating Officer; Mr. Kenneth Harry, Executive Vice-President of Finance and Administration; Mr. S. Cooke, Executive Vice-President of Personnel and Labour Relations; Mr. Larry Sperling, Vice-President of Corporate Planning and Business Development; and Mr. J.E. Ueberig, Group General Manager, Finance and Administration.

We also have with us this morning, from the Office of the Auditor General of Canada, Mr. Ken Dye, himself, the Auditor General; Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General for Audit Operations; and Mr. Richard Taylor, Principal.

I welcome you all this morning, gentlemen. The statements by Mr. Dye and Mr. Warren have been distributed in advance to the members and, in accordance with our normal procedure, it is my intention to have them taken as read and to print them at this point in our proceedings.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

The main issues covered by our audit that we would recommend for the committee's attention and follow-up are: organizational structure and planning, mail service performance, plant operations and labour relations. A broader issue for the committee is assessment of the effects of the change from government department to Crown corporation status. The committee asked management to up-date its responses to our audit recommendations, as of December 31, 1981. The comments that follow take into account this up-date.

Regarding organizational structure and planning, in paragraph 13.37 we stated that "the balancing of central control with local autonomy is a matter that needs to be carefully addressed by the new Canada Post Corporation". The committee may wish to have senior management's views on this matter, and to know what has been done or is planned by the corporation in this regard.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 16 février 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent que contient le règlement de la Chambre des communes, le comité commence l'étude du chapitre 13 du rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, pour l'année financière s'étant terminée le 31 mars 1981. Aujourd'hui, il s'agit de la vérification intégrée du ministère des Postes.

J'ai le plaisir de souhaiter la bienvenue, pour la première fois devant le Comité, à M. Michael Warren, président directeur général de la Société des postes, ainsi qu'à M. James Corkery, directeur des opérations, M. Kenneth Harry, vice-président exécutif des finances et de l'administration, M. S. Cooke, vice-président exécutif du personnel et des relations de travail, M. Larry Sperling, vice-président de la planification intégrée et des activités commerciales, et à M. J.E. Ueberig, directeur général des finances et de l'administration.

Nous avons également avec nous ce matin plusieurs représentants du bureau du Vérificateur général, dont le Vérificateur lui-même, M. Ken Dye, ainsi que M. Ray Dubois, sous-vérificateur général à la direction des ministères et organismes, et M. Richard Taylor, directeur principal.

Je vous souhaite à tous la bienvenue ce matin, messieurs. Les déclarations de M. Dye et de M. Warren ont été distribuées à l'avance aux députés et, conformément à notre procédure, elles seront considérées comme lues et annexées à notre procès-verbal.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):**

Nous recommandons au Comité de faire l'étude et le suivi des points principaux suivants abordés au cours de notre vérification: la structure organisationnelle et la planification, le rendement des services postaux, les activités des établissements postaux et les relations de travail. Le Comité pourrait également se pencher sur une question plus vaste, soit l'étude des répercussions qu'entraîne la conversion du ministère en société de la Couronne. Le Comité a demandé à la direction une mise à jour, en date du 31 décembre 1981, de ses commentaires en réponse aux recommandations découlant de nos vérifications. Les commentaires suivants tiennent compte de cette mise à jour.

*Structure organisationnelle et planification.* Nous avons indiqué, au paragraphe 13.37, que «l'équilibre délicat entre le contrôle central et l'autonomie locale est un sujet sur lequel devrait se pencher attentivement la nouvelle société des Postes du Canada». Le Comité désirera sans doute connaître l'opinion de la direction sur cette question et savoir ce que la Société a fait ou prévu en ce sens.

**[Texte]**

We recommended, in paragraph 13.65, that management improve its planning processes to produce better information and more flexible plans. Management has indicated that improvements are in the process of implementation. The committee may wish clarification on the extent of implementation to date and on what is yet to be done.

Mail service performance. Paragraphs 13.48, 13.110, 13.111, 13.125 and 13.126 make recommendations relating to mail service performance measurement and the reporting of measurement results. We believe that the existing measurement system for first class mail should be improved, that appropriate measurement systems should be implemented for the other major postal services, and that the performance of all major postal services should be made public at least annually. In the corporation's December 31, 1981 update, management indicated agreement with our recommendation, but no specific action plans or timetables were supplied.

Plant operations. Paragraphs 13.77 to 13.90, relating to mail operations in postal plants, identify weaknesses in operational planning and control procedures. Of particular note is the failure to use engineered work standards. The corporation's update to December 31, 1981 indicated plans for review in this area, but did not indicate a timeframe or progress to date.

Labour relations. As indicated in paragraph 13.144, the corporation now has increased responsibility in the area of collective bargaining and this provides management with an opportunity to establish longer-term bargaining objectives. The December 31, 1981 updated response to our recommendation in paragraph 13.145 stated that strategies were developed for all negotiations. The committee may wish to clarify whether these address future negotiations, as we recommended.

Post Office as a Crown corporation. In paragraph 13.40 we comment on the need for Parliament to follow up on the benefits expected from conversion to a Crown corporation. In this regard we see the PAC as having an important role on behalf of Parliament. The committee may therefore wish to address issues outside those highlighted in our report. Other areas of parliamentary concern include rate increases, financial self-sufficiency, level of service and service improvement.

**Statement by Mr. R. Michael Warren (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation):**

Permit me to express my thanks for the invitation to appear before the Standing Committee on Public Accounts. It is indeed an honour to meet Canada's legislators and I appreciate this opportunity to review Canada Post Corporation's progress to date with you. I look forward to your questions and our discussions.

**[Traduction]**

Nous avons recommandé, au paragraphe 13.65, que la direction améliore ses processus de planification afin de produire des renseignements de meilleure qualité et des plans plus flexibles. La direction a indiqué qu'elle travaille présentement à améliorer ce secteur. Le Comité désirera sans doute connaître les améliorations apportées à ce jour et ce qui reste à faire.

*Rendement des services postaux.* Les paragraphes 13.48, 13.110, 13.111, 13.125 et 13.126 présentent des recommandations sur la mesure du rendement des services postaux et sur la communication des résultats de cette mesure. Nous croyons qu'il faudrait améliorer le système actuel de mesure du service de courrier de première classe, trouver des systèmes de mesure appropriés pour les autres services postaux principaux et communiquer au public, au moins une fois par année, les résultats de la mesure du rendement de tous ses services principaux. Dans la mise à jour des commentaires de la Société, en date du 31 décembre 1981, la direction indique qu'elle est d'accord avec nos recommandations, sans fournir cependant de plans d'action ou de calendriers précis.

*Activités des établissements postaux.* Les paragraphes 13.77 à 13.90 traitent du traitement du courrier dans les établissements postaux et déignent des faiblesses de la planification opérationnelle et des procédés de contrôle. Signalons, entre autres, la non-utilisation de normes scientifiques de travail. Dans la mise à jour du 31 décembre 1981, la Société indique qu'elle prévoit effectuer un examen de ces questions, mais elle n'a pas fait mention d'un calendrier d'examen ou du travail effectué à ce jour.

*Relations de travail.* Comme l'indique le paragraphe 13.144, les responsabilités de la nouvelle société de la Couronne en matière de négociation collective sont désormais accrues et cela fournit à la direction l'occasion d'établir des objectifs de négociation à plus long terme. La mise à jour en date du 31 décembre 1981, du commentaire en réponse à notre recommandation (paragraphe 13.145) indiquait que l'on a élaboré des stratégies s'appliquant à toute négociation. Le Comité désirera sans doute que l'on précise si ces stratégies touchent les négociations futures, comme nous l'avons recommandé.

*Les Postes, société de la Couronne.* Nous signalons, au paragraphe 13.40, la nécessité pour le Parlement d'effectuer un suivi des avantages que l'on prévoit retirer de la conversion du ministère en société de la Couronne. Nous croyons que la CCP aura à jouer, au nom du Parlement, un rôle important à ce titre. Par conséquent, le Comité désirera sans doute examiner des questions autres que celles dont notre Rapport fait état. Parmi les autres sujets susceptibles d'intéresser le Parlement, signalons la hausse du tarif postal, l'autonomie financière, le niveau et l'amélioration du service.

**Déclaration de M. R. Michael Warren (président directeur général de la Société des Postes du Canada):**

Je tiens à vous remercier de m'avoir invité à prononcer une allocution devant le Comité permanent des comptes publics. Je suis en effet très honoré de rencontrer des législateurs du Canada et je suis heureux d'avoir l'occasion de faire le point, avec vous, sur la situation à la Société canadienne des postes. C'est avec grand plaisir que je prendrai part aux discussions et répondrai à vos questions.



*[Text]*

This document will serve as a prelude to my opening remarks before the committee on February 16. It is my intention, through this memorandum, to present clearly some of the measures we are taking to overcome the immediate obstacles to fulfilling the mandate Parliament has given the new Canada Post Corporation. We will discuss our overall goals and approach as well as highlight some specific actions already underway to improve postal service.

We have recently become a Crown corporation and February 16, the day we are to meet, the corporation will be all of four months old. Even in this brief period, we have initiated a number of changes designed to effect an overall improvement in the workings and management of Canada Post Corporation.

Since becoming president, I have spent a great deal of time learning and planning. I have listened to a wide range of people with varied interests and backgrounds: the general public, parliamentarians, customers, business executives, special interest groups, union representatives, veterans of the postal system, new managers within our organization and our new Board of Directors. From this collective dialogue, I have drawn the knowledge and opinion that form the basis of the approach we need to make our business more competitive, responsive and successful.

This consultative process has resulted in a redirection of our efforts as a Crown corporation from those as a government department. We are developing a fresh approach to managing in a changed and rapidly evolving environment in order to satisfy the new responsibilities we now have as a corporation. We have formulated new initiatives which will strengthen our services and add new areas of operation. Our new approach should help us to more effectively compete in a rapidly changing marketplace.

Earlier, when discussing my consultative process, I mentioned that the board of directors provided valuable input to this process. I should like to add, at this time, that Canada Post Corporation has been most fortunate in the selection of board members. Our board, as selected by the Governor in Council, is made up of prominent Canadians from differing backgrounds, including business and labour, and consumer affairs. The board, adding its own very pertinent perspective to our deliberations, has approved our approach to meeting the rapidly changing demands of the marketplace.

I am pleased to outline that approach for this committee. The Canada Post Corporation will improve service in response to market dictates and customer needs, promote a harmonious industrial relations climate and strive to attain financial self-sufficiency through effective, innovative management.

*[Translation]*

Le présent document servira de préambule au discours d'ouverture que je prononcerai devant le Comité le 16 février prochain. J'ai l'intention de vous expliquer clairement dans le présent mémoire certaines des mesures que nous prenons pour surmonter les obstacles qui, dans l'immédiat, empêchent la nouvelle Société canadienne des postes de remplir la mission que lui a confiée le Parlement. Nous vous informerons de nos objectifs globaux et de l'orientation que nous avons adoptée, ainsi que des mesures entreprises pour améliorer les prestations postales.

Les Postes canadiennes sont récemment devenues une société d'État et le 16 février prochain, date à laquelle nous nous rencontrerons, cette Société aura à peine quatre mois d'existence. Or nous avons déjà, en quatre mois, mis en oeuvre un certain nombre de changements destinés à améliorer les méthodes d'exploitation et de gestion de la Société canadienne des postes.

Depuis que je suis devenu président de la Société, j'ai passé beaucoup de temps à apprendre et à planifier. J'ai été à l'écoute d'un grand nombre de personnes dont les intérêts et les antécédents varient: membres du grand public, parlementaires, clients, chefs d'entreprise, groupes d'intéressés, représentants syndicaux, anciens employés du service postal, nouveaux cadres de l'organisation et membres du nouveau conseil d'administration. Ces échanges nous ont fourni les éléments nécessaires pour élaborer l'approche qui permettra à la Société d'être plus compétitive, de mieux répondre aux besoins de ses clients et d'avoir plus de succès.

Ce processus de consultation a également permis à la Société canadienne des postes d'adopter une orientation différente de celle de l'ancien ministère. Nous élaborons actuellement de nouvelles méthodes de gestion devant permettre à la Société d'assumer ses nouvelles responsabilités, compte tenu des circonstances et de l'évolution rapide des conditions dans lesquelles elle évolue. Nous avons pris de nouvelles initiatives qui rehausseront la qualité de nos prestations et augmenteront le nombre de nos secteurs d'exploitation. Notre nouvelle approche devrait nous aider à nous tailler une place sur un marché où la situation change rapidement.

Je vous signalais antérieurement, en parlant du processus de consultation, l'apport précieux des membres du conseil d'administration. J'aimerais ajouter que le choix des membres s'est révélé très heureux pour la Société canadienne des postes. Choisis par le gouverneur en conseil, les membres du conseil sont des Canadiens importants aux antécédents différents, notamment des représentants de l'entreprise, des syndicats et du secteur de la consommation. Les membres du conseil, qui ont exprimé leur point de vue durant nos délibérations, ont approuvé l'approche que nous préconisons pour satisfaire aux exigences du marché.

Je m'empresse donc de décrire cette approche au Comité. La Société canadienne des postes améliorera ses prestations conformément aux exigences du marché et aux besoins de ses clients, assainira le climat des relations de travail et parviendra à s'autofinancer par l'intermédiaire de méthodes de gestion efficaces et innovatrices.



## [Texte]

In addition to these three primary objectives, we have recognized the need to improve our management systems and procedures to facilitate the operation of our business in a fourth objective. The fifth and final area of concentration will be improved communications, both within the corporation and externally.

I am pleased to advise the members of the Standing Committee on Public Accounts that this process is well underway. My team of executive vice-presidents and vice-presidents is now being formed. Working with these executives, and in consultation with our unions, I have put together an action plan aimed at the fundamental issues and business realities facing the corporation.

We should keep in mind that the reason for this address to the Standing Committee on Public Accounts stems from the comprehensive audit conducted by the Auditor General of Canada and reported in Chapter 13 of his annual report to Parliament for the fiscal year ended 31 March 1981. The recommendations reported to Parliament in the Auditor General's report are important and we have prepared and submitted specific responses. Rather than dwell entirely on the past, however, I would prefer to discuss our future and specifically, how we are resolving some of our problems.

First I would like to relate to you a number of early service improvement initiatives now underway. Called "quick starts", these short-term programs deal with areas where we believe we can achieve a noticeable, demonstrable improvement in service in a short period of time.

Missorts and Missends. These are letters that, because of incorrect addressing or a mistake in sortation or delivery, wind up in Pointe Claire when they should go to Brossard. Simply put, we want to develop and implement better national routines for getting those stray letters back to their rightful owners.

A Better Network. We are introducing a national discipline for coordinating the 25 million pieces of mail that flow through our system every day . . . 50 million on peak days. It is now going to be managed as a speedier, more reliable system that will correct many of our mail delays at their source.

Mailing Practices and Handling. Our emphasis on second class mail—magazines, newspapers, and other publications—is now a lot stronger. It has been given a higher priority than before.

Improved Performance in Key Plants. For first class mail, we have looked at the problem of slow or inconsistent service between seven of our major cities. We think that, by zeroing in on these heavy traffic corridors, we can improve our delivery record.

## [Traduction]

Outres ces trois objectifs principaux, nous avons pris conscience qu'une amélioration des systèmes et méthodes de gestion des Postes s'imposait dans le but de faciliter l'exploitation de notre entreprise. Cette amélioration constitue notre quatrième objectif. L'amélioration des communications, au sein de la Société et avec l'extérieur, constitue notre cinquième et dernier domaine d'intérêt.

Je suis heureux d'informer les membres du Comité permanent des comptes publics que ce processus est déjà en marche. Mon équipe de vice-présidents à la direction et de vice-présidents est en voie d'être créée. Avec l'aide de ces cadres, et après avoir consulté les syndicats, j'ai élaboré un plan d'action traitant des questions fondamentales concernant la Société et des réalités auxquelles l'entreprise doit faire face.

Nous devons nous rappeler que cette présentation au Comité permanent des comptes publics découle de la vérification exhaustive effectuée par le Vérificateur général du Canada et faisant l'objet du chapitre 13 de son rapport annuel au Parlement pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1981. Les recommandations faites par le Vérificateur général dans son rapport au Parlement sont importantes et nous avons préparé et présenté des réponses bien précises. Plutôt que de s'attarder uniquement sur le passé, je préférerais toutefois discuter de notre avenir et plus particulièrement de la façon dont nous solutionnons certains de nos problèmes.

Je voudrais tout d'abord vous mettre au courant des premières mesures qui ont été prises pour améliorer le service. Surnommés «programmes-éclair», ces programmes à court terme visent les domaines où nous estimons être en mesure de réaliser rapidement des améliorations visibles et évidentes.

*Envois mal triés et mal acheminés.* Il s'agit de lettres mal triées ou mal acheminées, soit parce qu'elles portent une adresse incorrecte, soit à la suite d'une erreur de tri ou d'acheminement. Ainsi, une lettre destinée à Brossard aboutit à Pointe Claire. En bref, nous désirons élaborer et mettre en oeuvre à l'échelle nationale des méthodes pour acheminer ces lettres égarées à leur véritable destinataire.

*Réseau amélioré.* Nous avons mis sur pied, à l'échelle du pays, un système pour coordonner l'acheminement des quelque 25 millions d'envois que nos établissements reçoivent chaque jour; cette moyenne peut atteindre 50 millions certains jours. Ce système sera désormais administré de façon à le rendre plus efficace et plus rapide, et il permettra de régler les problèmes à la source.

*Conditionnement et traitement du courrier.* Nous nous intéressons de plus près au courrier de deuxième classe, soit les revues, les journaux et les autres périodiques. Ce courrier constitue maintenant une priorité importante.

*Meilleur rendement dans certains établissements clés.* Quant au courrier de première classe, nous nous sommes penchés sur la lenteur ou le manque d'uniformité du service entre sept des principales villes du pays. Nous estimons qu'en concentrant nos forces sur ces secteurs très chargés, nous pouvons améliorer la qualité de la distribution.

*[Text]*

Transportation. We will challenge every component of our current transport system for service reliability. If we can move the mail more efficiently by road than by rail, by air rather than by rubber, for example, then we will make that change.

Quality Control. We are developing a quality control program that will give us on-the-spot checks at each of our mechanized plants to make sure mail leaving the plant is correctly routed and handled.

These six quick-start programs, designed to resolve short-term operational problems, will be the first, early signal to our customers of our determination to serve them well and will be followed by more elaborate product and service changes over the coming years.

In line with discussion of the future, I would like to briefly draw the attention of your committee to Canada Post's very successful courier service, Priority Post. Now answering to the time-sensitive requirements of many major Canadian mailers, Priority Post is one service to be expanded shortly, with an on-demand feature that will eventually link some 200 service points across Canada.

Intelpost and Telepost are two other product lines which speak to the post office of the future. Although these services have only been in operation for two and five years respectively, together they contribute more than a million messages a year to our volume base. While electronic mail now represents only a small percentage of mail volumes, research indicates that up to 30 per cent of mail volumes may be transmitted electronically by 1990. Canada Post is serving that market now and we are already engaged in joint discussions for advanced Telepost services including funds transfer, bulk billing and broader public access. Canada Post Corporation's existing initiatives in electronic mail will enable us to provide this service in the post office of tomorrow.

Another key component in the corporate health and well-being of Canada Post is labour/management relations. I am encouraged to be able to say that through the more normal bargaining process now available to us, we are able to achieve an equitable settlement with LCUC just two weeks after expiration of their previous contract. Non-inflationary, costing the corporation 22 per cent over its two-year life, the agreement provides wage and benefit clauses that are advantageous to the letter carriers while management, for the first time, has negotiated productivity improvements. In short, this agreement goes a long way towards ensuring labour harmony for at least the next two years and reflects a renewed commitment to the survival of our corporations.

*[Translation]*

*Transport.* Nous remettons en question la fiabilité de chaque élément de notre réseau de transport du courrier. Si la route s'avère plus rapide que le chemin de fer, si la voie des airs est préférable à la route, par exemple, c'est le moyen que nous prendrons.

*Contrôle de la qualité.* Nous sommes à élaborer un programme de contrôle de la qualité qui nous permettra d'effectuer des vérifications sur les lieux dans chacun de nos établissements mécanisés de manière à nous assurer que le courrier est traité et acheminé correctement.

Ces six programmes-éclair conçus pour régler rapidement certains problèmes opérationnels sont le premier indice que nous donnons à nos clients de notre détermination à bien les servir; ils seront suivis au cours des années à venir de transformations importantes relativement aux produits et aux prestations.

Comme nous avons abordé la question de l'avenir, je tiens à attirer l'attention de votre Comité sur la poste prioritaire, service de messageries des Postes canadiennes qui connaît beaucoup de succès. Ce service répond aux besoins de nombreux expéditeurs canadiens qui ont des délais de distribution très courts à respecter. La poste prioritaire sera améliorée sous peu avec la création d'un service sur demande et le réseau comptera d'ici quelque temps 200 points de service au Canada.

Intelpost et Telepost sont deux autres des prestations postales importantes pour l'avenir des Postes. Ces prestations ne sont offertes que depuis deux ans et cinq ans respectivement, mais ensemble elles représentent plus d'un million de messages par année. Bien qu'à l'heure actuelle le courrier électronique ne représente qu'un petit pourcentage du volume de courrier, les recherches que nous avons effectuées indiquent que 30 p. 100 du volume du courrier sera transmis par des moyens électroniques d'ici 1990. Les Postes canadiennes assurent ce service à l'heure actuelle et ont déjà amorcé des discussions pour perfectionner les prestations Telepost, notamment en ce qui a trait aux virements de fonds, à la facturation en nombre et à l'extension des moyens d'accès. Le travail que la Société canadienne des postes accomplit à l'heure actuelle dans le domaine du courrier électronique nous permettra d'assurer ce service à l'avenir.

Les relations patronales-syndicales constituent un autre élément clé de la situation et du bien-être de la Société. Je suis heureux de pouvoir déclarer que, dans le cadre du processus de négociation simplifié dont nous disposons maintenant, nous avons pu conclure une entente équitable avec l'U.F.C. seulement deux semaines après l'expiration de leur convention collective précédente. Il s'agit d'une entente non inflationniste qui coûtera à la Société 22 p. 100 échelonnés sur deux ans. La nouvelle convention prévoit des clauses salariales et des avantages sociaux intéressants pour les facteurs et la direction a réussi pour la première fois à négocier la question de l'amélioration de la productivité. Enfin, cette convention est une réalisation importante, car elle garantit qu'il existera aux Postes un climat de travail sain au cours des deux prochaines années et elle démontre notre engagement à assurer la survie de notre Société.

## [Texte]

Successfully negotiated collective agreements are but one element of a program to improve "human chemistry" through the corporation. In both the long and short term, we will continue to make improvements in the labour/management environment. Our approach will include improving safety and occupational health throughout Canada Post, studying man-machine interface in large plants and expanding middle and supervisory management capabilities.

I spoke earlier about a new sense of pride at Canada Post. Let me give but a brief example of that spirit at work. The 1981 performance on Christmas mail represents the best Christmas service in a number of years. That is not to say there were not mistakes, of course, but enough improvement was made to show we really mean business in improving our service levels.

I said at the beginning in stating my intentions that I would highlight our broad overall approach. At the same time, I wanted to relate some actual measurable improvements in Canada Post... our six early service improvements initiatives, the prospect of labour harmony for a minimum of two years and the best Christmas service in a long time. I wanted to show you that our new approach to service and labour relations is working. You have seen the results. But most of all, I wanted to clearly demonstrate that the turn-around has started.

I thank you and the members of the Standing Committee on Public Accounts for taking the time to share my excitement and to give me a chance to show that things are improving at Canada Post Corporation.

**The Chairman:** Also, as usual we will give our guests an opportunity to make a short opening statement at this time before we get on to questions.

Mr. Warren, you have a statement to make, I believe.

**Mr. R. Michael Warren (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation):** Thank you, Mr. Chairman.

I, first of all, would like to thank the members of this committee for the invitation that we received to appear before you this morning. I think it has been some two or two and a half years since the postal service of this country has appeared before this committee, so we welcome the opportunity. On behalf of my colleagues, we appreciate the chance to be here and to respond to your questions.

In the statement that I filed with you, Mr. Chairman, I made some brief reference to the newly developed objectives of this new Crown corporation. If I might, I would like to take a few minutes to elaborate on those because they form the basis for our strategy to try to turn this national service in a

## [Traduction]

Cependant, la conclusion de conventions collectives ne représente qu'un aspect du programme lancé pour améliorer les relations humaines au sein de la Société. Nous nous efforcerons à court et à long termes d'améliorer le climat des relations patronales-syndicales. Notre approche consistera à améliorer la sécurité et l'hygiène du travail au sein des Postes canadiennes, d'étudier les relations entre l'homme et la machine dans les grands établissements et de perfectionner les compétences des surveillants et des cadres intermédiaires.

J'ai parlé antérieurement du sentiment de fierté qui renaît aux Postes canadiennes. En voici un exemple. Le rendement au cours de la période de Noël 1981 fut le meilleur obtenu durant la période des Fêtes depuis bon nombre d'années. Je ne dis pas qu'aucune erreur n'a été commise, bien entendu, cependant l'amélioration a été assez considérable pour démontrer que nous sommes sérieux lorsque nous affirmons que nous désirons améliorer le service.

J'ai précisé au début que je donnerais un aperçu général de notre approche. Je voulais par la même occasion vous faire part des améliorations réelles et mesurables des Postes canadiennes, soit les six programme-éclair mis sur pied pour améliorer rapidement le service, la perspective d'un climat de travail harmonieux pour au moins deux ans et le meilleur service pendant la période de Noël que nous ayons connu depuis un certain temps. Je voulais vous démontrer que notre nouvelle approche à l'égard du service et des relations de travail donne de bons résultats. Vous en avez pris connaissance. Toutefois, je voulais avant tout démontrer que nous avons déjà commencé à remonter la pente.

Je tiens à vous remercier, Monsieur le Président, ainsi que les membres du Comité permanent des comptes publics, d'avoir accepté de partager mon enthousiasme et de m'avoir donné l'occasion de vous démontrer que la situation s'améliore à la Société canadienne des postes.

**Le président:** Comme d'habitude, nous allons maintenant donner à nos témoins la possibilité de faire une brève déclaration préliminaire, avant de passer aux questions.

Monsieur Warren, vous avez une déclaration à faire.

**M. R. Michael Warren (président directeur général de la Société canadienne des Postes):** Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, j'aimerais remercier les membres du Comité de m'avoir invité à comparaître devant eux ce matin. Cela fait en effet deux ans ou deux ans et demi que des représentants des services postaux de ce pays ont comparu devant le Comité. Nous sommes donc ravis d'en avoir l'occasion aujourd'hui.

Dans la déclaration que j'ai déposée, monsieur le président, j'ai brièvement parlé des nouveaux objectifs de la Société d'État. Avec votre permission, j'aimerais en parler un peu plus aujourd'hui, car ils constituent les fondements de la stratégie que nous avons arrêtée pour que ce service national devienne plus acceptable au public et à nos clients du secteur privé.



*[Text]*

direction that is more acceptable to our public and business customers.

Our objectives can be simply stated as: one, to improve our service and two, to make our human chemistry work better. We are the fifth largest employer in Canada and people in Canada Post are a very important part of what is going to make this organization improve its track record. Thirdly, Mr. Chairman, we want to achieve financial self-sufficiency. Our fourth objective is very much related to the comments of the Auditor General in his recent report and that has to do with improving our management capability, to plan and improve our systems. And our final objective is to communicate better.

So those are the five objectives of the new corporation: service, people, money, management and communications.

In the area of improving service, I mentioned in my report that I tabled with you that our first priority is to improve the existing service that is being provided to Canadians, and one of the initiatives in that area has already been launched. It is a series of what we call "quick starts", which are an attempt to look at our service nationally, to cut into the service that we provide and attack the major areas that are creating problems. That includes an attack on the six or seven major plants across the system, the national grid, that are not performing as well as they should. It includes substantial quality control being added to the system. It includes, Mr. Chairman, putting in place something that we call the "national improve forward sort", and that is an attempt to get a handle on the daily performance of the mail system across this country so that we can diagnose and prescribe it. It also includes dealing with key transportation links in the system and several others. Those quick starts are off and running and they are intended to impact on the existing service that we provide to Canadians to improve its speed and improve its reliability.

• 1120

We also during the course of this year are going to deal with the range of services, the range of products, that we provide to Canadians and to our business customers, and to rationalize that range of service to ensure that they more closely match the changing marketplace out there. We are essentially, I suppose, in the communications business and many of our services have grown up over the years and are not necessarily as relevant as they might be to a changing marketplace.

We also, under this objective of service, plan to develop and modify our existing product lines and service lines and to look at new service areas. During the next six months, you will see an expansion of the Priority Post, a service which is Canada Post courier service and one of the fastest growing in Canada. You will see it being expanded and being made more available to the public as well as to our business customers.

We are also looking at the potential of electronic mail. Canada Post is in the electronic mail business. We moved a

*[Translation]*

Nos objectifs sont les suivants: premièrement, améliorer nos prestations; deuxièmement, rendre les relations de travail plus harmonieuses; troisièmement, étant donné que nous sommes le cinquième employeur, en importance, au Canada et étant donné que les employés de la Société d'État jouent un rôle important dans le succès de cette organisation, nous voulons parvenir à l'autonomie financière. Quatrièmement, conformément aux remarques faites par le Vérificateur général au sujet de l'amélioration de notre capacité de gestion, nous avons l'intention d'améliorer nos systèmes. Notre cinquième et dernier objectif est d'assurer de meilleures communications.

Tels sont les cinq objectifs de la nouvelle société d'État: le service, les employés, l'aspect financier, la gestion et les communications.

En ce qui concerne l'amélioration des services, j'ai indiqué, dans la déclaration que j'ai déposée, que notre première priorité consistait à améliorer les services existants; à cet égard, nous avons lancé ce que nous appelons des «programmes-éclair», dans le cadre desquels nous essayons d'améliorer nos services au niveau national et d'identifier les secteurs à problème. Cela comprend un réexamen des six ou sept principaux établissements qui composent le réseau national et qui ne fonctionnent pas aussi bien qu'on le voudrait. Cela comprend également l'instauration d'un contrôle sérieux de la qualité. Par là, monsieur le président, nous allons essayer d'instaurer ce que nous appelons un système de tri amélioré et nous essayerons de mesurer le rendement quotidien de nos services dans tout le pays afin de pouvoir prendre les mesures correctrices nécessaires. Nous allons également nous pencher sur les réseaux de transport qui permettent de faire fonctionner le système et éventuellement en envisager d'autres. Ces programmes-éclair sont donc déjà lancés et nous espérons qu'ils permettront d'augmenter la vitesse, l'efficacité et la fiabilité des services existants.

Au cours de l'année qui vient, nous allons également essayer de rationaliser la gamme des services et des produits que nous offrons aux Canadiens et au secteur privé, afin que ces services s'adaptent bien à l'évolution du marché. Nous sommes essentiellement une entreprise de communications et certains de nos services ont peut-être besoin d'être actualisés.

Toujours dans le cadre de cet objectif, nous avons l'intention d'élargir et de modifier la gamme de services et de produits que nous offrons actuellement et, au besoin, d'en créer de nouveaux. Au cours des six prochains mois, le service de la poste prioritaire sera élargi, car ce service de messagerie se développe extrêmement vite au Canada. Il sera donc élargi et rendu plus accessible au public ainsi qu'aux entreprises privées.

Nous allons également étudier le potentiel de la transmission électronique du courrier. Nous nous sommes déjà taillés une



*[Texte]*

million messages last year across Canada electronically through a service line called Telepost, and internationally through Intelpost which sends messages from Canada to a number of countries in Europe by satellite. So we will be looking at the potential during this next year of that post office of the future, while directing our attention as well to improving the existing situation.

We have, Mr. Chairman, about 8,200 branch offices across Canada, more than all the chartered banks put together, and I suggest that we are not making full use of that enormous capital facility that permeates almost every community in Canada.

Before I go to the second objective, I would just say on service, as I mentioned in my brief report that I gave to you, that there is some good news in terms of our existing service. The Christmas mail across Canada was not perfect but it was the best Christmas mail performance that Canada Post has had in probably the last five to six years. That is an encouraging sign, from our point of view. It is one that at least puts us in the right direction. Our review of the November and December performance of first-class mail shows that the plateaux of performance that the Post Office has been stuck on for some time in some parts of the country are beginning to show a modest flip upwards, and that is the kind of direction that the quick starts must now push into much clearer performance so that it is noticeable for Canadians.

In the human relations scene, Mr. Chairman, the people who work for Canada Post are really our key resource. There is no question that many of them are turned off and have been for some time. People in an organization of that size do not like to be losers. They want to be winners. So part of the management challenge in this organization is to harness the people in the organization, ensure that they are part of this turnaround and that they see themselves as part of this turnaround and that the unions and management and others develop a vested interest in making Canada Post work. In that regard we are working very hard to improve our labour/management relationships, not by any textbook approach but probably, to describe it in pragmatic terms, we are identifying jointly with the unions and Canada Post the key areas of problems that have been with that organization for decades, problems that we have been hamstrung in trying to deal with and now have the authority to be able to deal with, and we are beginning to solve them. We are removing some of the long-standing problems and in that process, I think, beginning to change the atmosphere. It will take time for trust. It will take time for normality to set in at the Post Office because the Post Office has not been operating in a normal environment for a large processing and distribution business.

We are going to be attacking in our issues practical issues like safety, upgrading management's capability to manage, looking at the whole structure of the Post Office—which we have done across the country and we have come to some conclusions—and we are beginning to implement changes in the management structure and in the delivery structure of the

*[Traduction]*

part de ce marché puisque, l'année dernière, nous avons acheminé un million de messages au Canada, par l'intermédiaire de Telepost, et au niveau international, par l'intermédiaire de Intelpost. Ce dernier service achemine des messages vers un certain nombre de pays européens, au moyen de satellites. Nous allons donc étudier de façon plus approfondie le potentiel de ce secteur au cours de l'année qui vient, tout en concentrant nos efforts sur l'amélioration des services actuels.

Monsieur le président, nous avons environ 8,200 bureaux au Canada, soit plus que ceux de toutes les banques à charte réunies; à mon sens, nous ne tirons pas pleinement parti de ce réseau, qui a des ramifications dans presque toutes les localités du pays.

Avant de passer au second objectif, j'aimerais vous faire part, en ce qui concerne les services, d'une bonne nouvelle. En effet, si l'acheminement du courrier pendant l'époque de Noël n'a pas été parfait, les résultats obtenus ont cependant été les meilleurs depuis cinq ou six ans. Pour nous, c'est très encourageant. En effet, cela nous montre que nous sommes sur la bonne voie. L'examen du rendement de novembre et de décembre en ce qui concerne le courrier de première classe montre que, après avoir stagné pendant un certain temps, ce rendement a commencé à s'améliorer modestement dans certaines régions du pays; ainsi, grâce aux programmes éclairs, nous allons pouvoir améliorer le rendement de telle façon que le public s'en rendra compte.

En ce qui concerne les relations humaines, monsieur le président, les employés de la Société des postes sont notre ressource principale. Bien sûr, beaucoup d'entre eux étaient écoeurés depuis un certain temps. Cependant, ceux qui travaillent dans une organisation aussi importante n'aiment pas perdre. Ils veulent gagner. Par conséquent, le défi que doit relever la direction de la Société consiste, en partie, à motiver sérieusement les employés afin de les faire participer à nos succès. Il faut également que la direction s'assure que les syndicats et le patronat, ainsi que le public, ont tous intérêt à ce que la Société fonctionne bien. À cet égard, nous faisons notre possible pour améliorer les relations patronales-syndicales, non pas de façon théorique, mais de façon pragmatique, en essayant d'identifier avec les syndicats les principaux problèmes auxquels se heurte la société depuis plusieurs décennies. Nous avons déjà fait des progrès dans ce domaine et cela a permis, je pense, d'assainir considérablement l'atmosphère. Il faudra toutefois un certain temps pour qu'un climat de pleine confiance revienne, car cela fait plusieurs années que les employés travaillent dans une atmosphère qui ne convient pas à une entreprise aussi importante.

Au cours de nos études, nous allons nous attaquer à des problèmes pratiques comme la sécurité et l'amélioration de la capacité des gestionnaires. Nous avons examiné la structure d'ensemble des services postaux au Canada et en avons tiré certaines conclusions. Nous avons déjà apporté certaines modifications à la structure hiérarchique et aux systèmes de livrai-

[Text]

Post Office across the country. I guess in this whole area the business of bringing back into the Post Office a sense of pride that was once there is an important part of that objective.

• 1125

We are now consulting, Mr. Chairman, with unions that have not consulted with the Post Office for three years, and we are now consulting with them on a variety of fronts. I do not want to predict the future because I like to be very cautious about that, but at least we are talking, at least we are resolving problems, and at least some degree of normality is coming back into the labour, management relationship. The recent agreement that we had, that we have concluded and signed formally yesterday, with the largest union in the Post Office was one that cost the users of our system 22 per cent over two years, or an average of 11 per cent each year. Its value to the unions was somewhat higher than that, about 12.5 per cent in each year, and the difference between the two was the first productivity bargaining experience on any major scale that the post office has experienced. So there are some accomplishments, some beginnings, at least, in that area.

Finally, under financial self-sufficiency, that goal is one which that many of you here included in the act as part of that section on our objectives. I should tell you that it is a difficult one because it is not very well understood, and what you said as legislators is that you want the Post Office to become financially self-sufficient. In other words, you want a user-pay system. That raises the whole question of how we arrive at financial self-sufficiency and what that path should be and who should pay in that process. I guess it also involves the shifting of roughly \$660 million deficit from the taxpayer to the users of the system over a certain number of years, and that number of years and that path to break even and the trade-offs are very important issues.

Our first approach to dealing with financial self-sufficiency is to attack cost effectiveness and to attack productivity areas. That collective agreement I mentioned a few moments ago is worth tens of millions of dollars to us in productivity savings and, to the credit of the Letter Carriers' Union of Canada, they are prepared to get into and we are prepared to get into that type of bargaining. There are other things that need to be done in the productivity field. We have to also be very clear about protecting our revenue, about producing a more predictable pricing policy. Eighty per cent of our business, Mr. Chairman, is done with business, and business does not appreciate the peaks and valleys of a rate increase and then nothing for three years, and then a substantial rate increase and then nothing. So we have to get predictability into our pricing policy. I think the final two objectives of improving our management systems are somewhat self-evident if you look at the report of the Auditor General.

I think, finally, Mr. Chairman, the objective of communicating better, both internally with our 60,000 employees and externally with the world around us, is very critical. We have to set performance measures and we have to encourage

[Translation]

son du courrier dans tout le pays. À cet égard, il importe que les employés des Postes retrouvent la dignité et la fierté qu'ils avaient autrefois. Cela fait partie de notre objectif.

Nous avons entamé des consultations avec des syndicats qui n'en avaient pas eues depuis trois ans, et ces consultations portent sur toute une variété de questions. Je ne veux pas en prédire l'aboutissement, car il vaut mieux faire preuve de prudence, mais au moins, nous discutons, et c'est déjà ça. Cela prouve en effet que les relations patronales-syndicales sont en voie de normalisation. La convention qui a été signée officiellement hier, avec le plus important syndicat des Postes, va coûter aux usagers de notre système 22 p. 100 pendant deux ans, soit 11 p. 100 par an. Pour les syndicats, l'augmentation sera légèrement supérieure, puisqu'elle représentera environ 12.5 p. 100 par an; en ce qui concerne la différence entre des deux pourcentages, on peut dire que c'est la première fois qu'on a négocié, aux Postes, des questions de productivité à grande échelle. Des progrès ont donc été accomplis dans ce secteur.

Pour terminer, en ce qui concerne l'autonomie financière, il s'agit d'un objectif que vous avez vous-même inclus dans la loi. Il est difficile à atteindre, car il est rarement bien compris; en tous cas, ce que vous voulez, vous, les législateurs, c'est que la Société des postes devienne financièrement autonome. En d'autres termes, vous voulez un système d'impartition des coûts aux usagers. Toute la question est alors de savoir comment parvenir à cette autonomie financière, selon quel processus et qui devrait payer. Il s'agit également de déterminer comment un déficit d'environ \$660 millions pourra être épongé, non plus par le contribuable, mais par les usagers du système, pendant un certain nombre d'années. Il importe donc de déterminer ce processus, le calendrier des réalisations et les compromis qui devront être faits.

En ce qui concerne l'autonomie financière, nous nous sommes tout d'abord attaqués à la rentabilité et aux secteurs de productivité. La convention collective dont j'ai parlé tout à l'heure va nous faire économiser des dizaines de millions de dollars au niveau de la productivité, et cela, grâce au syndicat des facteurs qui a accepté de négocier ce genre de questions avec nous. Il y a beaucoup d'autres choses à faire dans le domaine de la productivité. Il faut également que nous protégeons nos revenus en arrêtant une politique de prix bien claire. 80 p. 100 de nos clients, monsieur le président, sont des entreprises privées et celles-ci n'apprécient guère des augmentations de tarif en dents de scie, c'est-à-dire aucune augmentation pendant trois ans et ensuite une augmentation considérable. Nous devons donc avoir une structure de prix un peu plus progressive. Les deux derniers objectifs qui concernent l'amélioration de nos système de gestion me paraissent évidents si l'on se reporte au rapport du Vérificateur général.

Pour terminer, monsieur le président, j'aimerais vous parler de l'objectif qui consiste à améliorer nos communications, non seulement avec nos 60,000 employés, mais aussi avec le public en général. Nous devons nous doter de mécanismes permettant

*[Texte]*

the public to give us the time to meet them and also to give us the input they can provide in helping us to get there.

So those, Mr. Chairman, are our five objectives, and I appreciate the time you have given me to introduce them to you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Warren.

Mr. Dye, do you wish to make any comments at this time?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** No, thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Fine. Gentlemen, just to perhaps set the scene for what we are hoping to achieve in the committee out of this morning's hearing—and we can go over to another hearing if we have to—we are hoping that Mr. Warren will not necessarily be visited with the sins of the Post Office department over the past decade or whatever—that is in your minds, I know—but rather to provide an opportunity for Mr. Warren, the new president, to put on the public record his plans and the plans for the corporation to improve the operation of the Post Office. Also, we hope to provide for the members of this committee an opportunity to have a clear understanding of what the plans are in the Post Office corporation so that at a later date the Public Accounts committee can evaluate or assess the corporation's performance. So, with that in mind, I think we can start with questions. We will stick to our 10-minute rounds. That way we will get as many people in as we can. Do not feel obliged to use it up. We will make an assessment about 12.15 as to whether we think we have to have another meeting or not.

I will give you the first six names I have on the list so you will know where you stand. The first questioner will be Mr. Wright, followed by Mr. MacBain, Mr. Anguish, Mr. Bradley, Mr. Huntington and Mr. Baker. Okay, Mr. Wright, 10 minutes, please. I have a new stop-watch so . . .

• 1130

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Warren, since 1968 there have been approximately 13 strikes in Canada in the Post Office resulting in work stoppages totalling almost one year. What do you intend to do to improve on that dismal record?

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, I think 10 minutes is not an adequate period of time to answer. I will give you some highlights but I would say in advance that to give some simple quick fixes in that area, I think, is walking on dangerous ground. I would say, as a general rule, what we are trying to do is to first of all take advantage of the basic good will, I suppose, that is inherent in almost all of the employees, unionized and not unionized, in Canada Post. It was the unions that 15 years ago began pressing almost first for a Crown corporation. They have that Crown corporation now and there is a degree of commitment that flows from that, an involvement that flows from that, that so far I have been encouraged by.

*[Traduction]*

de mesurer le rendement, mais nous devons encourager le public à nous donner le temps nécessaire pour atteindre ces objectifs.

Tels sont, monsieur le président, nos cinq objectifs, et je vous remercie de m'avoir donné le temps nécessaire pour vous les présenter.

**Le président:** Merci, monsieur Warren.

Monsieur Dye, avez-vous des commentaires à faire?

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Non, monsieur le président.

**Le président:** Bien. Messieurs, j'aimerais tout d'abord vous signaler que, si nous n'avons pas assez de temps aujourd'hui, nous pourrions consacrer une autre séance à l'étude de ces questions. Toutefois, avant de vous laisser la parole, j'aimerais circonscrire le champ de notre discussion. J'espère en effet que vous ne reprocherez pas à M. Warren tous les maux de l'ancien ministère des Postes, mais que vous profiterez plutôt de l'occasion pour demander au Président de la nouvelle société de vous exposer les plans qu'il a arrêtés dans le but d'améliorer les services de cette société. Il importe en effet que les membres du Comité soient bien informés de ses plans pour être en mesure, par la suite, d'évaluer le rendement de la société. Cela dit, je pense que nous pouvons passer aux questions. Chacun d'entre nous aura 10 minutes et nous essaierons de donner la parole au maximum de députés. Ne vous croyez surtout obligés d'utiliser vos 10 minutes. A 12h15, nous ferons le point pour savoir si nous devons convoquer une autre séance.

J'ai six noms sur ma liste, ceux de messieurs Wright, MacBain, Anguish, Bradley, Huntington et Baker. Très bien. Monsieur Wright, vous avez dix minutes. J'ai une nouvelle montre et . . .

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Warren, depuis 1968, il y a eu à peu près 13 grèves des services postaux au Canada, ce qui a totalisé des arrêts de travail de près d'un an. Qu'avez-vous l'intention de faire pour redresser la situation?

**M. Warren:** Monsieur le président, j'aurais besoin de plus de 10 minutes pour répondre correctement à cette question. Je vais essayer de résumer, mais je vous préviens que, lorsqu'on essaie de donner des réponses simples et concises dans ce domaine, on s'avance sur un terrain dangereux. De façon générale, nous avons tout d'abord l'intention de tirer parti de la bonne volonté qui existe actuellement chez presque tous les employés, qu'ils soient syndiqués ou non, de la Société des Postes. En effet, ce sont les syndicats qui, il y a une quinzaine d'années, ont commencé à réclamer une société d'état. Maintenant qu'ils l'ont, ils sont satisfaits d'avoir obtenu ce qu'ils voulaient et je pense qu'ils vont essayer de faire en sorte que cela marche.



[Text]

I think I mentioned in my opening remarks that one of our basic strategies is to simply attack the basic irritants that have been in the Post Office for the last 10 years, that have created huge problems for human relationships. For example, the payroll system in the Post Office. The payroll system has not been designed for a huge industrial processing and distribution system that has three shifts and that has industrial safety dimensions and collective agreements that large, and so on. As a result, the payroll system has become an enormous irritant in the Post Office. We now have the capability to work with DSS and also our own growing capability to attack that problem and remove it. Now, that is not a sensational problem; that is not something that is going to make headlines, but that is the nature of that dimension of the Post Office.

Another one is the whole area of grievances. We have now finalized grievance procedures, more streamlined grievance procedures, with all of the CLC affiliated unions and most of the non-CLC affiliated unions, with one exception, and that is CUPW, and that is because they had a reopener in their last collective agreement to resolve that. Streamlining the grievance procedure, with both sides saying, yes, that is a fair and reasonable procedure, is an enormous problem to the Post Office, and that is a very practical area to work in because at one time the Post Office had in excess of 60,000 or 70,000 grievances, which is simply a barometer of the difficulty.

Also, moving away from the pragmatic, if you like, to the more general, this corporate plan that I have given you a very brief response on, I have consulted with all of the unions on this plan in advance of finalizing it with the board of directors. That is something that has not been done before. And I did that to ensure that the unions had some input into the priorities of the corporation and were not seen as some group that were three blocks away in a win/lose adversarial position, because if this Crown corporation does not work we are all going to be losers, and I think there is a growing understanding of that.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I have a short question—I have a number of other questions too—regarding the payroll. As I understand it, in Calgary if a worker does not receive his pay he is allowed an advance. In the past, some of them have experienced problems because the union has said to them not to take the advance, that it is the Post Office's problem, the payroll department's problem, and they should solve the problem. Therefore, the worker is—if I can use the term—forced to go without pay, any form of pay, because the union has intervened and said that the problem is the Post Office's; let them solve it. Are you now telling me that the postal workers and the union are now committed to making this work and that they are now going to work around the problem rather than force the Post Office into this dilemma, since the problems are not corrected but exaggerated by the union?

**Mr. Warren:** I guess I would not tell you that Canada Post, across 3,000 miles with 60,000 employees, is the same in every

[Translation]

J'ai indiqué tout à l'heure que notre stratégie consistait notamment à nous attaquer aux principaux problèmes auxquels se heurtent les services postaux depuis 10 ans, problèmes qui se sont gravement répercutés sur les relations de travail. Citons, par exemple, le système de paie de l'ancien ministère des Postes. Ce système n'avait pas été conçu pour une entreprise énorme de traitement et de distribution, qui comporte trois équipes de travail, qui doit respecter certaines conditions de sécurité, qui doit signer des conventions collectives couvrant un grand nombre d'employés etc. En conséquence, ce système de paie a posé des problèmes de plus en plus graves au sein du ministère des Postes. Maintenant, nous pouvons travailler avec le ministère des Approvisionnements et Services et, de notre côté, nous sommes de plus en plus en mesure de s'attaquer à ce secteur. Bien sûr, ce n'est pas un problème qui va faire la une de tous les journaux, mais c'était un problème très réel au sein du ministère des Postes.

Les procédures de griefs en sont un autre. Nous avons ainsi décidé de les simplifier, en collaboration avec tous les syndicats qui sont affiliés au CTC et avec la plupart de ceux qui n'y sont pas affiliés, à l'exception du syndicat des postiers du Canada, dont la dernière convention collective comportait une clause de renégociation. La simplification des procédures de griefs est extrêmement difficile à réaliser, car il faut que les deux parties reconnaissent que c'est équitable et raisonnable; par ailleurs, il était essentiel que nous y parvenions, car le ministère des Postes avait accumulé plus de 60,000 griefs, ce qui donne une bonne idée de l'ampleur de la difficulté.

Pour passer d'un niveau pragmatique à un niveau plus général, j'aimerais vous dire que le plan intégré dont je vous ai très brièvement parlé a fait l'objet de consultations préalables avec tous les syndicats, avant que le conseil d'administration n'y mette la dernière main. Or c'est la première fois que cela se passait ainsi, mais je tenais absolument à ce que les syndicats participent à la définition des priorités de la société afin qu'ils ne se sentent pas écartés du processus et ainsi placés dans une position d'adversaire, car l'échec de la société serait un échec pour tout le monde et ils sont de plus en plus nombreux à le reconnaître.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais poser une brève question sur le système de paie, avant de passer aux autres. D'après ce qu'on m'a dit, à Calgary, si un travailleur ne reçoit pas sa paie, on lui accorde une avance. Dans le passé, il y a eu des problèmes à ce sujet, en effet le syndicat disait à ses travailleurs de ne pas accepter l'avance, car c'était au ministère des Postes de régler le problème. En conséquence, le travailleur se retrouvait sans rien, le syndicat insistant pour dire que le problème relevait exclusivement du ministère des Postes. Voulez-vous nous faire croire que les travailleurs et les syndicats vont maintenant sincèrement faire tout ce qu'ils peuvent pour que tout marche bien, alors qu'auparavant ils renvoyaient tous les problèmes au ministère des Postes?

**M. Warren:** Bien sûr, je ne prétends pas que, dans tous les bureaux et chez tous les employés de la Société canadienne des



## [Texte]

locale and that the chemistry is the same. I will tell you that the national position of all the major unions is that we have to work together on the payroll system, we have to improve it and customize it to fit the Post Office.

• 1135

I am not saying that there will not be some union people in different parts of the country, or even management people in different parts of the country, who will not continue to use problems at the local level to flagellate each other because it is going to be very hard, sir, to get rid of this pent-up decade of win-lose atmosphere at the Post Office. So if we are talking about advances, the vast majority of union representatives across the country create no problems in that area at all. There may be one who says to an employee, do not accept it, because if you do, it means management will not bring in a comprehensive reform. We are going to have that type of reaction across the system. It is not common, and the position of the national unions on this is that this is a very big priority for joint resolution and for improvement. But I have to say even to the unions that to bring in a payroll system for 60,000 people in 9,000 locations across the country is a very big job, and not one that you do in a few months, so there is going to be some continued tension in some parts of the system. But the principle is accepted that we have to reform this; and we have the ability to do it.

**Mr. Wright:** My understanding is that if an employee is offered an opportunity for promotion, and the Post Office normally gives them a six-month trial period—that is my understanding—if at the end of the six months he decides to go back to his old job, or you decide not to retain him in the new job, he loses his seniority in that union. In effect, postal workers have told me, they are discouraged from taking promotions into the supervisory capacity. Can you comment on this? Are employees in future going to be encouraged to be promoted within the system?

**Mr. Warren:** The inside workers have had that provision in their system. I do not think it is enormously helpful, but I think I understand why it has been there. If I can be very frank with you, when you have a system that is slowly declining, which is what has happened to the Post Office, with relationships that are getting worse and worse, both sides keep putting additional barriers in the other side's way. So what we have now are collective agreements. We have this huge negative feedback cycle that has been operating at the Post Office for a decade and a half. We have to snip the cycle, turn it around and start getting some wins.

Part of the problem is management's problem. We have supervisors who make about \$300 net more than the man on the floor they are supervising, and to get to be a supervisor they go off the day shift and have to go on the weekend shift. We can control that as management. We have not done as much about that as we should. So it is a two-way street. If we want to spend a lot of time saying who is to blame, and is it not true that so and so is to blame and that these people have done a bad job in the past, we could spend an epoch here.

## [Traduction]

postes, l'atmosphère est la même. Je vous dis simplement que tous les principaux syndicats ont adopté, au niveau national, une attitude de collaboration en ce qui concerne le système de paie, que nous devons améliorer afin de l'adapter à la Société des postes.

Je ne dis pas qu'il n'y aura pas des syndicalistes, dans l'une ou l'autre région du pays, ou même des cadres, qui ne continueront pas à prétexter des problèmes pour provoquer des affrontements, car il sera très difficile de résoudre les antagonismes accumulés depuis dix ans. Lorsqu'on parle donc de progrès, la grande majorité des représentants syndicaux du pays ne posent aucun problème du tout. Il s'en trouvera peut-être un ou deux pour dire à un employé de ne pas accepter ceci ou cela, car cela signifierait que la direction n'introduirait pas de réforme globale. Ce genre de réaction se produira certainement dans un endroit ou l'autre. Ce n'est cependant pas l'attitude générale, et la position des syndicats nationaux est que la solution de ce problème constitue une priorité très élevée. Je suis cependant obligé de dire aux syndicats qu'instaurer un système de paye pour 60,000 personnes dispersées dans 9,000 endroits disséminés à travers le pays constitue une tâche énorme, qui ne peut s'accomplir en quelques mois et que des difficultés continueront à subsister ici ou là. Le principe en est accepté et nous avons la capacité de procéder à cette réforme.

**M. Wright:** Je crois savoir que si un employé obtient une promotion, il est mis à l'essai pour une période de six mois et si, au bout de ce délai, il décide de reprendre son ancien travail ou que vous décidez de ne pas le maintenir dans son nouveau poste, il perd son ancienneté au sein de ce syndicat. Dans la pratique, cela revient à décourager les employés de rechercher une promotion à un poste d'encadrement. Que pouvez-vous nous en dire? Doit-on encourager à l'avenir les employés à rechercher des promotions à l'intérieur du système?

**M. Warren:** Cette disposition s'applique aux postiers de l'intérieur. Elle n'est pas très bonne, mais je crois comprendre sa raison d'être. Si je puis parler très franchement, lorsqu'on se trouve en présence d'un système en déclin continu, comme cela s'est passé aux Postes, avec des relations de travail qui ne cessent d'empirer, les deux parties s'efforcent de dresser des obstacles à l'autre. Nous avons donc des conventions collectives, un énorme système de rétroactions négatives qui existent aux Postes depuis quinze ans. Il nous faut rompre le cycle, l'inverser pour gagner.

Une partie du problème concerne l'encadrement. Nous avons des surveillants qui gagnent environ \$300 de plus que les employés qu'ils supervisent et qui doivent en plus travailler les samedis et dimanches. Nous pouvons apporter des remèdes et n'avons pas assez fait jusqu'à maintenant. C'est une voie à double sens. Si nous voulons passer notre temps à distribuer des blâmes, à rechercher qui a tort et qui a raison, une vie n'y suffirait pas.

[Text]

I see my responsibility, Mr. Chairman, as one of cutting through some of this negativism, this silly, incestuous win-lose where everybody loses, and start getting some wins. So in payroll, in safety, in arbitrations and a whole lot of others, we need some wins, to show both sides that they can have some renewed respect for each other and reach out and have a little trust for each other after a decade of everybody losing.

**Mr. Wright:** Productivity per worker in 1968 was approximately 126,000 items per year. Today, I am told, it is down around 108,000 per worker. Mr. Warren, can you comment on this, and what do you intend to do about that productivity? Do you feel the present rate of productivity is acceptable; or what do you intend to do to improve that productivity? Is it through mechanization? Is it through different attitudes of the workers? How do you intend to improve the productivity of the Post Office?

**Mr. Warren:** First, on your opening comments, the productivity per worker prior to the decade of investment in mechanization, if it was at this level—so we do not get into all sorts of specific numbers, because I do not have them in my mind at the moment; but I remember the graph—if it was here, productivity actually did drop to about 1975, with all of that investment, because the Post Office was paralleling, trying to manual and mechanize systems. It has now come back and crossed the previous line of a decade ago, and it has been improving annually for about the last three years.

• 1140

So one could say, well, you have invested all that money for the last decade and all you have is some modest improvements in productivity now. Was that a wise investment? I would just say to you that I think we have to learn in the Post Office to manage people as well as we can manage the mechanization. We have not married the two together as effectively as we can and we have a lot of people in plants I have visited and talked to in coffee shops and in plants who are saying, the interface between me and this equipment is not the most exciting thing in the world. We have people there with a console and they are pressing four buttons all day long, and we move them to another console with four different buttons. We have to come to terms with that to get productivity pay-offs. So one of the priorities in the corporate plan is to do something particularly about the larger plants, where the productivity pay-off is not as good as it should be.

**Mr. Wright:** One short question, unrelated to this item, but I want to get your answer to it.

The courier services came about because of a need by the people of Canada for better postal service. Do you intend to drive the courier services out of business, or do you intend to compete with them for the business on a fair and equal basis?

**Mr. Warren:** I think it is the latter, although I hope that in the process of competing with them I get a much bigger share

[Translation]

Je considère, monsieur le président, que ma tâche est de tailler dans tout ce négativisme, dans cette rivalité stupide et incestueuse où tout le monde est perdant et commencer à gagner des points. Ainsi pour ce qui est de la paye, de la sécurité, des arbitrages et de toute une série d'autres difficultés, nous devons commencer à marquer des points afin de démontrer aux deux parties qu'il est possible de se faire confiance, de respecter l'autre, après toute cette décennie où tout le monde n'a fait que perdre.

**M. Wright:** La productivité par employé était d'environ 126,000 plis par an en 1968. On me dit qu'aujourd'hui qu'elle est descendue à 108,000 plis. Monsieur Warren, pourriez-vous nous en parler et nous dire ce que vous avez l'intention de faire à ce sujet. Considérez-vous le niveau de productivité actuel comme acceptable ou bien qu'avez-vous l'intention de faire pour l'améliorer? Est-ce au moyen de la mécanisation? Est-ce en modifiant l'attitude des employés? Comment comptez-vous améliorer la productivité des Postes?

**M. Warren:** Tout d'abord, la productivité durant la période de mécanisation—et je ne me souviens pas des chiffres précis, mais je me souviens du graphique—est tombée jusqu'en 1975 à peu près parce que les Postes essayaient de faire fonctionner simultanément des systèmes manuels et mécaniques. Elle est maintenant remontée pour dépasser le niveau d'il y a dix ans et n'a cessé de s'améliorer chaque année depuis trois ans.

On pourrait donc nous dire qu'après avoir investi tout cet argent pendant les 10 dernières années, tout ce que nous avons obtenu ce sont des améliorations relativement modestes de la productivité. Était-ce donc un investissement sage? Je répondrai que nous devons apprendre aux Postes à gérer le personnel aussi bien que nous savons gérer la mécanisation. Les deux ne s'harmonisent pas aussi bien qu'ils le pourraient et beaucoup d'employés à qui j'ai parlé, à l'atelier ou à la cafétéria, m'ont dit que leur travail manque d'intérêt. Nous avons des gens assis devant une console qui n'ont rien d'autre à faire toute la journée qu'à appuyer sur quatre boutons, ensuite de quoi on les met sur une autre console où ils appuient sur quatre boutons différents. C'est un problème qu'il faudra régler si nous voulons remporter des gains de productivité. L'une des priorités de notre plan est de faire quelque chose à ce sujet, particulièrement dans les grands centres de tri où les gains de productivité ne sont pas aussi bons qu'ils le devraient.

**M. Wright:** J'ai une brève question sur un sujet différent, et j'aimerais connaître votre réponse.

Les services de messagerie sont apparus par suite de la nécessité d'un meilleur service postal. Avez-vous l'intention de faire disparaître ces sociétés de messagerie, ou bien avez-vous l'intention de leur livrer une concurrence juste et équitable sur un pied d'égalité?

**M. Warren:** J'ai l'intention de leur faire concurrence et j'espère que, ce faisant, je taillerai pour les Postes du Canada

## [Texte]

of the market on behalf of Canada Post. Driving them out of the business may be a bit premature. But I am an entrepreneur at heart, and I have to tell you that Canada Post—as I mentioned, our Priority Post service is one of the fastest-growing in Canada, and it is going to stay that way. We will compete in a market that we probably helped to create in the first place.

Drive them out of business? I do not know. But I think with our logistics and our preparation and our desire I would rather be selling my product, Priority Post, than some of the others in this country. So I cannot make any promises on that score.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright.

Mr. MacBain, please, 10 minutes.

**Mr. MacBain:** Thank you.

Mr. Chairman and Mr. Warren, there is a lot of anger out there in the public about the Post Office. I appreciate what the chairman said—and rightly so—that we do not want to get involved in it. I mention it only to say that there is also, among the legislators of all parties, and among a great many people in Canada, I am sure, a great amount of good will towards you and the new Canada Post. I think that is good. It is like when you get a new President of the United States; they always say there is a honeymoon there, a honeymoon period. I think there obviously is that for you among the legislators in particular, but among other people as well.

Partly because of that, of course, expectations are building up. Of course there is always a danger that the expectations will be so great that no one can fulfil them, even you as the president and even Canada Post, no matter how hard its employees try. But it has been my experience as a Canadian that Canadians are reasonable people and the expectations will not be unreasonable.

I mention this because I am worried about the result in Canada Post more than just because of Canada Post. Obviously if those expectations are a dismal failure, there will be perhaps an end to Canada Post. But I mention it because this is a time when legislators are watching the Crown corporations. If Canada Post does not come up to reasonable expectations, obviously the anger that has dissipated because of you and because of the new Canada Post will reassert itself with a vengeance. But it will be a vengeance not only on Canada Post but on all Crown corporations and on government and big government itself.

I am sure you realize that, Mr. Warren, and I am sure the Canada Post people realize that, because the anger out there may have subsided somewhat, but I can foresee that if we do not do a good job—and to do a good job I appreciate you need the support of business and government and of course your own Canada Post employees. I think, as I said, the legislators of all parties are out to give you that co-operation. I speak for myself; I was on the bill when it was before the committee and I took a great interest in it. I point that out to you just to say

## [Traduction]

une bien plus grande part du marché. Il est donc prématuré de songer qu'ils vont disparaître. Mais je suis un entrepreneur-né et je dois vous dire que notre service «courrier prioritaire» est l'un de ceux qui connaissent l'expansion la plus rapide au Canada et cela ne changera pas. Nous allons livrer concurrence dans un marché que nous avons probablement contribué à créer en premier lieu.

Les faire disparaître? Je ne sais pas. Mais je pense qu'avec notre infrastructure, notre compétence et notre volonté, je préfère être à ma place, à vendre mon produit, qu'à aucune autre dans ce pays. Je ne peux donc pas vous faire de promesse à cet égard.

**M. Wright:** Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Wright.

Monsieur McBain, vous avez 10 minutes.

**M. McBain:** Je vous remercie.

Monsieur le président, monsieur Warren, le public en veut beaucoup aux Postes. Ainsi que le président l'a dit, il ne s'agit pas pour nous d'entrer dans ce conflit et je ne mentionne la chose que pour ne signaler qu'il existe chez les députés de tous les partis et également chez beaucoup d'autres gens une grande sympathie à votre endroit et à l'endroit des nouvelles Postes canadiennes. C'est une bonne chose. C'est un peu comme lorsque un nouveau président est élu aux États-Unis, on dit toujours qu'il y a un état de grâce, une lune de miel. C'est certainement le cas pour vous parmi les députés en particulier, mais également parmi beaucoup d'autres.

On attend beaucoup de vous, précisément pour cette raison. Il y a toujours le risque que l'on en attende tellement, que personne, même vous et même la société des Postes, en dépit de tous les efforts, ne puissiez y répondre. Cependant, mon expérience indique que les Canadiens sont des gens raisonnables et que leurs attentes ne seront pas déraisonnables.

Je mentionne cela parce que je crains les résultats de la société des Postes, non seulement dans son intérêt propre et parce que les Postes canadiennes risqueraient de disparaître s'ils étaient mauvais, mais parce que nous sommes dans une période où le Parlement surveille de près les sociétés de la Couronne. Si la société ne donne pas des résultats satisfaisants, la colère que votre arrivée et la création de la nouvelle société a dissipée, ressurgira de nouveau et plus fort. Cette colère touchera non seulement la société des Postes mais également toutes les sociétés de la Couronne et le gouvernement lui-même.

Je suis sûr que vous en avez conscience, monsieur Warren, et que les employés de la société s'en rendent compte également, car la colère du public s'est peut-être quelque peu dissipée, mais je crains que si nous ne faisons pas un bon travail—et pour faire un bon travail il faudra l'appui du secteur privé, du gouvernement et de vos propres employés... Ainsi que je l'ai dit, je suis sûr que tous les partis politiques aspirent à vous aider. En ce qui me concerne, je peux vous en donner l'assurance, j'ai siégé au Comité lorsqu'il étudiait le



*[Text]*

what I see, as a legislator, are the dangers of not succeeding within reasonable proportions.

• 1145

On the user-pay system, I think Canadians are looking at that—legislators and Canadians—and we want it. But I think, Mr. Warren, one thing we have to watch is that we want good service for the fee we pay. I am not looking at today or tomorrow; I am looking in the reasonably long term. I think good service alone is not going to be successful, because anyone—it does not have to be Mike Warren to give good service—but within reasonable costs, it has to be someone with a great amount of management ability. This is the thing: we want good service at a fee we can afford.

I think one thing Canadians do not want is a Post Office that is an élite. In other words, if you work for the Post Office you are in the élite class because of what you receive for remuneration or because of benefits or because of other things I will not get into. So while it is great to have a user-pay system, I think that fee must be reasonable. And I am not trying to be difficult with the 30 cents. I know there were specific reasons for that because of moving from the present department to the Crown corporation.

I will mention only one other point that worries me, and that is plant and equipment. I have had reason to be around Canada a lot in the last couple of years and I noticed that your plant in particular is not as modern as one might have hoped it had been kept. This is a problem that worries me. There may be some hidden expenditures there which will obviously have to show up. I am getting at the type of thing where our railways, for example—the ties on the railway, now—to put the new, modern ties in would cost more than to put the railway in in the beginning: just ties alone. So this is the type of thing.

My last point, and then I will leave the points for you to discuss, if you like. Mr. Wright mentioned the strikes, and I do not want to get into them except to say, have you been working enough with the unions as yet to determine whether or not it would be possible to have—and I know it is not a management right as a right—to have one union in the Post Office for all our employees? I just mention that point.

The last one is that in the private sector cost accounting has been important. I am just wondering if you are putting importance on cost accounting in the Post Office. Will you be doing it? In the government since I have been here—only two years—comprehensive auditing has been a big thing in government, and where you do not have the balance-sheet discipline in government and even to some extent in Crown corporations, it seems to me there is developing in government a system of auditing away from the old attest auditing that I was familiar with and that you were familiar with in the private sector to comprehensive auditing, which I think will develop over the years to be very important. I would hope that Canada Post and its management will be big enough to take the knocks from comprehensive auditing in the idea that they will also get the

*[Translation]*

projet de loi et je m'y suis beaucoup intéressé. Je vous signale tout cela uniquement pour vous indiquer les dangers qu'un échec entraînerait.

Je pense que tout le monde—les législateurs comme le public—admettent le principe de l'utilisateur—payeur, mais ce que nous voulons aussi, c'est un bon service en échange du tarif que nous payons. Je ne parle pas d'aujourd'hui ou de demain, mais du moyen terme. Un bon service ne suffira pas, car tout le monde pourrait l'assurer, mais un bon service à un coût raisonnable exige une excellente gestion. C'est ce que nous voulons: un bon service à un prix abordable.

Une chose que les Canadiens ne veulent pas, c'est une société des Postes élitiste, c'est-à-dire qu'il suffise de travailler aux Postes pour appartenir à une élite, du fait des hauts salaires ou des prestations ou d'autres facteurs. Donc, bien qu'il soit juste que l'utilisateur paye, le tarif doit rester raisonnable. Je ne m'oppose pas au timbre à 30 cents, car je sais qu'il y avait d'excellentes raisons pour adopter ce tarif ou pour transformer le ministère en société de la Couronne.

Je ne mentionnerai qu'un seul autre point qui m'inquiète, c'est celui des installations et des équipements. J'ai eu l'occasion de voyager beaucoup au Canada ces derniers temps et j'ai remarqué que vos installations ne sont pas aussi modernes qu'on pourrait l'espérer. C'est un problème qui me préoccupe, car cela peut entraîner des dépenses cachées qui apparaîtront nécessairement au grand jour tôt ou tard. Je parle du genre de problème que nous rencontrons avec les chemins de fer où il en coûterait davantage aujourd'hui, simplement pour remplacer les traverses, que toute la construction n'a coûté à l'origine.

Une dernière remarque, enfin, et vous pourrez répondre. M. Wright a mentionné les grèves; je ne veux pas entrer dans ce sujet sinon pour vous demander si vous avez déjà été en mesure de déterminer s'il serait possible d'avoir aux postes un seul syndicat qui représenterait tous les employés? Je mentionne cela en passant, et je sais, de toute façon, que vous n'avez pas pouvoir de l'imposer.

Enfin, dans le secteur privé, on accorde beaucoup d'importance à la comptabilisation des coûts. J'aimerais savoir si vous faites, ou comptez faire, de même aux postes. Dans les administrations d'État, depuis que je suis ici—c'est-à-dire depuis deux ans—la grande mode est à la vérification comptable globale, qui est différent de l'ancien système comptable que je connaissais et qui se pratiquait dans le secteur privé. J'espère que la Société des Postes et ses administrateurs sauront s'adapter à cette méthode nouvelle afin d'en retirer les avantages et donner satisfaction aux législateurs.



[Texte]

benefit and it will also make the legislators feel more comfortable.

Thank you, Mr. Chairman and Mr. Warren.

**The Chairman:** Mr. Warren.

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, briefly, the expectations of Canadians worry me as well, because the job to be done in Canada Post is a significant one. I do not think it is impossible; but if we are pressed too hard by the public, by our business customers, by our legislators, by the media, to produce very quick results, I think one of the problems is that we could succumb to a Band-Aid approach to try to survive as a corporation in the short term. That, I think, would be tragic, because some of the things that have to be done at Canada Post are fairly fundamental and are going to take more than simply a Band-Aiding approach. We live in a time of expectations in any event, and I suppose we also live in a time when many Canadians are mad as hell and are not going to take it any more on a number of fronts; and we are simply part of that phenomenon. So if you put all that together, I must agree with the member, Mr. Chairman. I share his concern about high expectations creating problems for us in achieving long-term results.

• 1150

On the user-pay, I raised that in my opening comments deliberately because it is a difficult area for the corporation to deal with. You have mandated us, as legislators, and agreed when the bill went through, that financial self-sufficiency should be one of our objectives. You did not tell us in how many years and you did not tell us—or even signal—what some of the trade-offs ought to be. So in effect we have the job of shifting what was a fairly substantial deficit from the taxpayers to the users of the system and at the same time handling inflation as any other business has to handle inflation. The combination of both will be, to say the least, a challenge for us. The timeframe, the path to break even, is one that has to be very carefully worked out between the corporation and the shareholder to ensure that our first objective, of service, and our second one, of human chemistry, are given an opportunity to breathe and to live. And we do not have financial self-sufficiency as the first objective because it can be measured whereas the human one is more difficult to measure—and so is service, frankly, as the Auditor General points out in his report.

On the question of our major facilities producing some rotten ties in 10 years and creating a capital problem, we have the advantage, in a way, that all our major plants are less than 10 years old. That is a plus for the Post Office. What is more important than that, I would suggest to you, is how we use those plants and how we use the people in them to move the mail. So our facilities, generally speaking—our big ones—on an age profile are in fairly good shape.

One union in the Post Office? I think that question, Mr. Chairman, should be asked of other people than me.

[Traduction]

Je vous remercie, monsieur le président et monsieur Warren.

**Le président:** Monsieur Warren.

**M. Warren:** Brièvement, monsieur le président, les attentes des Canadiens m'inquiètent également, car il y a beaucoup de travail à faire aux postes. Je ne pense pas que la tâche soit impossible, mais si le public, ou les usagers, les législateurs, la presse, nous pressent trop, nous risquons d'être accablés à des solutions superficielles simplement pour survivre. Ce serait tragique, car certains remèdes nécessaires doivent agir en profondeur, si bien que l'on ne peut se contenter de retouches de surface. Nous vivons dans une époque où les gens nourrissent de grandes attentes et également dans une période de grande colère où les Canadiens en ont assez pour toutes sortes de raisons, et nous sommes dans ce contexte. Si l'on rassemble tous ces facteurs, je partage avec le député la crainte que le niveau des attentes nous empêche de réaliser des résultats à long terme.

Pour ce qui est du principe de l'utilisateur-payeur, j'en ai parlé dans mes remarques préliminaires simplement parce que c'est une question difficile pour nous. Vous nous avez donné pour mandat, en tant que législateurs, d'arriver à l'autonomie. Vous ne nous avez pas prescrit de délai ni indiqué par quel moyen y parvenir. Il nous incombe donc de transférer ce qui était un déficit relativement important, du contribuable vers les usagers, et, en même temps, de faire face à l'inflation comme n'importe quelle autre entreprise. La combinaison de ces deux facteurs constituera pour nous un grand défi, c'est le moins que l'on puisse dire. La voie menant à cet objectif devra être choisie très prudemment de concert entre la société et ses actionnaires, afin que notre premier objectif, celui du service, et notre deuxième, celui du facteur humain, ne soient pas perdus de vue. La rentabilité n'est pas notre premier objectif, car il est facile à mesurer, tandis que le facteur humain est beaucoup plus difficile à juger, de même que la qualité du service, ainsi que le Vérificateur général le signale dans son rapport.

Pour ce qui est maintenant de nos installations, et du risque d'encourir des frais d'investissement importants dans 10 ans, notre avantage est que la plupart d'entre elles ont moins de 10 ans. C'est un acquis. Ce qui est encore plus important, à mon sens, est d'utiliser ces installations et d'employer ceux qui y travaillent. Dans l'ensemble donc nos grands centres de tri sont en relativement bon état.

Un seul syndicat des Postes? Je pense, monsieur le président, qu'il conviendrait de poser la question à quelqu'un d'autre que moi.

## [Text]

Cost accounting, and are we proceeding in that direction? With the input from the Comptroller General, which is very substantial, in the last one and a half to two years, when the Post Office was a department, we now have an IMPAC plan which deals with everything from cost accounting to better financial and management and operating measurement systems and so on, and which is a high priority of ours. In fact it is a goal, and one of the five objectives, which I hope will drop off the list in a few years because we will have achieved it. We have a substantial dollar commitment to improving those systems.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Warren.

Thank you, Mr. MacBain.

The next questioner is Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Warren, I would like to suggest that if you are really the strong entrepreneur you suggested to Mr. Wright you are, your challenge would be much greater working for one of the courier services trying to run the Post Office out of business than it would be the other direction around.

**Mr. Warren:** No one offered me the job.

**Mr. Anguish:** I am interested in knowing what sort of specific measurement you have in determining the success of the Post Office under your various objectives; what the actual goals are. We find it very hard for the Auditor General in fact to monitor. We find it very hard, if you come back before us two years from now, to determine whether or not you did actually make some vast improvements in the Post Office. Unless we have some specific quantifiable types of measurement, some measuring stick, it is very easy for the Post Office to come back before us in a one-year or two-year period, saying, well, our service has not really improved yet, but we are just coming on the bottom of our valley; we are going to be starting on the upswing.

I would not want that to be the case. I am wondering if you or one of your officials from the Post Office can tell us, being very specific, about your financial self-sufficiency. When is this going to happen? Do you have a projection over the next five years? Also, about your human chemistry, is one of the yardsticks for that that you will have  $x$  number of strikes in the next decade? Your improved service: how many items per worker do you plan on actually turning out? How do you plan to achieve that? Could you just respond to some of those specific measuring sticks that we could use in future meetings?

**Mr. Warren:** Yes, I would be glad to.

I think, in responding, you will find we are going to take up the suggestion of the Auditor General, on the service front, to make more public in the future what the performance indicators are that we are setting for service and then to report more publicly on our achievement or otherwise in meeting those. One of the reasons we have not done that on day one is that some of the comments in the Auditor General's report raise some question about the measurement systems themselves and

## [Translation]

La comptabilisation des coûts? Avec l'aide du Contrôleur général, très substantielle d'ailleurs, le ministère des Postes a mis en place au cours des 18 derniers mois un plan IMPAC qui porte sur toute la gestion, depuis la comptabilisation des coûts jusqu'à la gestion financière et l'évaluation opérationnelle; tout cet aspect reste une de nos premières priorités. C'est l'un de nos cinq objectifs et j'espère que nous pourrons le rayer de la liste d'ici quelques années comme ayant été atteint. Nous avons engagé des ressources importantes en vue d'améliorer ces systèmes.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Warren.

Monsieur MacBain, merci.

La parole est à M. Anguish.

**M. Anguish:** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Warren, si vous êtes vraiment entrepreneur né, comme vous l'avez dit à M. Wright, vous auriez à faire face à un défi bien plus grand si, dirigeant l'un des services de messagerie, vous vouliez acculer la société des Postes à la faillite.

**M. Warren:** Personne ne m'a offert de poste de ce côté.

**M. Anguish:** J'aimerais savoir quelle sorte de critères vous utilisez pour déterminer votre succès dans la poursuite de vos divers objectifs. Nous trouvons qu'il est très difficile pour le Vérificateur général de contrôler et nous aurons beaucoup de mal à juger, lorsque vous reviendrez devant nous dans deux ans, si vous avez effectivement apporté de vastes améliorations aux Postes. A moins de disposer de critères quantifiables, d'un étalon, il sera très difficile à la Société des postes de revenir dans un an ou deux pour nous dire: «voilà, notre service ne s'est pas encore vraiment amélioré, mais nous sortons du creux de la vague pour entamer la courte ascendante».

Je n'aimerais pas voir cela. Je me demande si vous-même, ou l'un de vos collaborateurs, pourrait nous dire, de façon très précise, quand vous comptez atteindre le seuil de la rentabilité. Avez-vous établi des projections sur cinq ans? De même, en ce qui concerne le facteur humain, est-ce que l'un des critères retenus sera le nombre de grèves que vous connaîtrez dans les 10 années à venir? L'amélioration du service: comment comptez-vous la réaliser? Pouvez-vous nous indiquer des critères précis que nous pourrions utiliser dans les réunions futures?

**M. Warren:** Oui, avec plaisir.

Vous constaterez que nous allons reprendre la suggestion du Vérificateur général, sur le plan du service, et publier à l'avenir les indicateurs de performance que nous nous fixons et les résultats que nous enregistrons à cet égard. L'une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas fait cela dès le premier jour est que le Vérificateur général a soulevé dans son rapport la question des systèmes de mesure et la nécessité de leur amélioration. Nous ne voulons pas appliquer des critères qui ne soient pas acceptés par la vaste majorité de nos usagers.

[Texte]

improving those. We do not want to be chasing measurements that are not agreed to by the vast majority of our customers.

• 1155

**Mr. Anguish:** Do you have specifics right now? That is what I am asking. What specifics do you have that you can—?

**Mr. Warren:** I will just be a second. So on the score of service, we are going to be publishing our performance indicators for various areas of service when we are satisfied that one, the definition of that service is correct and, two, we have reliable performance indicators, and so we are accepting the suggestion of the Auditor General on that.

If you want to go to financial self-sufficiency, where it is easier to be even more specific, if you refer to Mr. MacEachen's budget and to the working papers in that budget, you will find the shareholders' initial suggested path to break even, which says that our deficit in this fiscal year is about \$660 million and next year it is to be \$400 million, the year after that to be \$295 million, the year after that to be \$50 million, and the year after that to be zero, which are fairly specific figures.

The question that we will be discussing as a corporation with the shareholder is, now that we have a corporate plan in place—Mr. MacEachen's path to break even was not developed with the benefit of the corporation's plan, because it was done in the middle of last year, in the fall—we now have a corporate plan in place, and so the corporation and the shareholder are going to have to get together and have a look at whether that path to break even is one that will permit us to reach our service objectives and our human chemistry objectives as well as those financial ones.

Whether that one stays or whether we modify it in the next six to eight months is a question that has to be resolved in this start-up period, but at the moment the shareholder has a pretty specific path to break even in mind.

On the human chemistry front, we are going to measure our success on the basis of allowing ourselves one strike for every five years or something. I think more seriously that the approach we have to take in that area really involves a number of measures. I will give you one that is important, and that is the number of person-hours lost to labour disruptions of one kind or another, which is trapped in our system very carefully.

I was very encouraged to see that in the last quarter of last year, which is the first three months of the life of this corporation, the total number of man-hours lost to labour disruptions was 168. Previous to that, the average had been 2,000 to 3,000 a month, so the 168 was the lowest in the history of the Post Office, since that measure has been taken.

When you ask me what that means, I do not know exactly what it means. I think that is a fresh-start attitude on the part

[Traduction]

**M. Anguish:** Avez-vous maintenant des indications précises? C'est ce que je vous demande. Quels critères précis pouvez-vous... ?

**M. Warren:** Un instant. Pour ce qui est du service, nous allons donc publier nos indicateurs de performance dans les divers secteurs de service lorsque nous serons convaincus que, premièrement, la définition du service est correcte et, deuxièmement, lorsque nous disposerons d'indicateurs de performance fiables. Nous acceptons donc la recommandation du Vérificateur général à ce sujet.

Si vous voulez parler de la rentabilité financière, où il est beaucoup plus facile de dégager des chiffres précis, si vous vous reportez au budget de M. MacEachen et aux documents de travail qui l'accompagnent, vous y trouverez le chemin menant au seuil de rentabilité, à savoir que notre déficit dans l'année financière en cours est d'environ 660 millions, qu'il sera réduit à 400 millions l'année suivante, à 295 millions l'année d'après et à 50 millions la troisième année, pour être nul la quatrième année. Ce sont des chiffres bien précis.

Ce dont nous allons discuter maintenant, en tant que société, avec l'actionnaire, maintenant que nous avons mis en place un plan d'ensemble... le cheminement vers la rentabilité a été prescrit par M. MacEachen au milieu de l'année dernière, alors que ce plan n'existait pas encore... Nous avons maintenant un plan d'ensemble et nous allons donc pouvoir déterminer si les objectifs financiers nous permettent d'atteindre également nos objectifs de service et nos objectifs humains.

Nous allons donc, dans cette période de démarrage, devoir décider si nous conservons ces chiffres ou si nous allons les modifier dans le courant des six à huit prochains mois, mais, pour le moment, le cheminement vers la rentabilité est plutôt bien délimité.

En ce qui concerne le plan humain, nous aurons gagné si nous n'avons plus qu'une grève tous les cinq ans à peu près. En fait, notre approche à cet égard tiendra compte de plusieurs critères. L'un des plus importants sera le nombre d'heures de travail perdues pour cause de conflit social, lequel peut être déterminé assez facilement.

J'ai été encouragé de noter qu'au cours du dernier trimestre de l'année dernière, c'est-à-dire les trois premiers mois d'existence de la Société, le nombre total d'heures de travail perdues pour cause de grève était de 168. Auparavant, la moyenne était de 2,000 à 3,000 par mois, si bien que 168 est le chiffre le plus bas jamais enregistré.

Si vous me demandez ce que cela signifie, je ne le sais pas exactement. Cela paraît témoigner d'une attitude nouvelle de



[Text]

of a lot of our employees; it may also be a wait-and-see attitude and so on.

So we have a whole host of measures that we are going to use in the labour-relations front, and one of them is the human chemistry working in terms of productivity and so on.

**Mr. Anguish:** Are you saying that you do not have any measuring sticks in place right now, that you cannot tell us exactly what those measuring sticks are?

**Mr. Warren:** I think, Mr. Chairman, I just gave you one. I think on the financial front I gave you specific figures for four years.

**Mr. Anguish:** I heard you saying what the shareholders' objectives were. I want to know what your objectives are, your goals to meet in the Post Office, so we can come back either through the Auditor General or through this committee and measure your success in a year or two years from now.

**Mr. Warren:** Yes, I understand that and I think that is very reasonable. I guess what I am saying to you is that on the financial self-sufficiency front, the shareholder has a declared path to break even. The corporation, which must run the affairs of the Post Office day to day, wants to get a better handle on the whole market before it declares itself on what we think is a sensible path to break even.

The rate increases, January 1, have to be very carefully assessed. Any prudent businessman who is associated with a substantial rate increase is not going to try to predict the next five or six years without knowing what happens.

**Mr. Anguish:** When will you have a handle on that? Are we talking about six months down the road?

**Mr. Warren:** I think we would know within that period of time what the most appropriate path to break even will be, considering that our priorities, in our view, ought to be service and people and then money. At the moment, we have the shareholders' concept of what it should be and it may be that we find, after looking at the impact of this recent rate increase package—and we need at least three months or so to see a pattern coming from that and other factors we want to get a handle on—that that path is not unreasonable. Or it may be that it has to be shifted, and then there is the normal relationship between a Crown corporation and the shareholder in sorting out that type of performance indicator, if you like, using your terms.

• 1200

**Mr. Anguish:** A question that goes onto that, because I can see that we cannot get any definite yardsticks nailed down: How do you view your relationship as being the Post Office with the Auditor General?

**Mr. Warren:** How do I view it?

**Mr. Anguish:** Yes. What kind of a relationship would you like to see? Do you expect that the Auditor General will be a co-auditor of the Post Office, for 10 years down the road so that Parliament has some kind of access to the information

[Translation]

la part d'un grand nombre de nos employés, mais pourrait également refléter une attitude d'expectative.

Nous avons donc toute une série d'indicateurs que nous allons mesurer sur le plan des relations de travail, l'un étant notamment celui de la productivité.

**M. Anguish:** Voulez-vous nous dire qu'il n'existe pas d'étalement à l'heure actuelle, que vous ne pouvez pas nous dire exactement en quoi il consiste?

**M. Warren:** Je crois que je viens de vous en donner un. Sur le plan financier, je vous ai donné des chiffres précis sur quatre ans.

**M. Anguish:** Je vous ai entendu dire que c'était là les objectifs de l'actionnaire. Je veux savoir quels sont les vôtres de façon à pouvoir, soit par l'intermédiaire du Vérificateur général soit par l'intermédiaire du Comité, juger de vos résultats dans un an ou deux.

**M. Warren:** Oui, je comprends et cela me paraît très raisonnable. Ce que j'essaie d'expliquer, c'est que, sur le plan de l'autonomie financière, l'actionnaire a fixé un cheminement vers le seuil de rentabilité. La société, pour sa part, qui doit gérer les affaires des postes au jour le jour, souhaite se faire une meilleure idée du marché d'ensemble avant de prendre des engagements qui lui paraissent raisonnables.

Il faudra évaluer très soigneusement les effets des augmentations de tarifs du 1<sup>er</sup> janvier. Aucun homme d'affaires sensé, face à une augmentation de tarifs substantielle, n'essaiera de faire des projections sur cinq ou six ans sans savoir ce qui se passe.

**M. Anguish:** Quand le saurez-vous? Dans six mois?

**M. Warren:** Je pense que d'ici là nous devrions être en mesure de déterminer le meilleur cheminement, compte tenu du fait que nos priorités, à nos yeux, doivent être le service et les employés, et ensuite seulement les finances. Pour l'instant, nous connaissons les prévisions de l'actionnaire et nous constaterons peut-être qu'elle ne sont pas déraisonnables, une fois que nous aurons vu l'effet des récentes augmentations de tarif; il nous faut au moins trois mois pour dégager une tendance, ainsi que d'autres facteurs importants. Il se pourrait par contre qu'il faille les changer, et cela se ferait par le processus normal des relations entre une société de la Couronne et l'actionnaire, qui décident ensemble de ce genre d'indicateur de performance, pour reprendre vos termes.

**M. Anguish:** Une question corollaire là-dessus, puisque je vois bien que nous n'allons rien tirer de précis: comment concevez-vous les relations entre la Société des Postes et le Vérificateur général?

**M. Warren:** Comment je les conçois?

**M. Anguish:** Oui. Quelle sorte de relation aimeriez-vous voir? Prévoyez-vous que le Vérificateur général restera co-vérificateur de la Société des Postes pendant 10 ans, de façon à ce que le Parlement ait accès aux informations dont les députés



[Texte]

that we need to know about what is happening in the Post Office? How do you view your relationship with the Auditor General?

**Mr. Warren:** I think the relationship with the Auditor General is fairly clear at the moment, and it is very satisfactory to me. I think the comprehensive report that you have seen is a very useful tool for us because we see the department being analyzed objectively by the Auditor General as we turn it into a Crown corporation. For the foreseeable future, I would see us with the audit arrangements we have. I think they are very helpful because we have a private sector auditor on the one hand, who brings that discipline and that capability, and we have the Auditor General on the other, both of them working as a team. I think we probably have the best of both worlds.

**Mr. Anguish:** Who was appointed for the one-year term? I understand there was one auditor appointed for a one-year term and one auditor appointed for a two-year term. Which was appointed for the one-year term?

**Mr. Warren:** The company in Montreal is Mahew-Noiseux.

**Mr. Anguish:** They are appointed for a one-year term?

**Mr. Warren:** I am not sure it is for one year. The Auditor General is two and they are three.

**Mr. Dye:** Yes.

**Mr. Anguish:** My next question would be to the Auditor General. I would like to know what kind of measuring sticks you feel you need, and when you need them, to provide us with the information about Crown corporations. I am concerned about the lack of leverage that you have with many Crown corporations, and the Post Office could turn out to be another of those that do not want the Auditor General or the Parliament meddling in their affairs. It is all right when they need assistance from the government to deal with the government when they are in the bad times, but when they are in the good times they want nothing to do with us, and then we do not know what is happening in their corporations.

So I am wondering: Are you going to be encouraging the Post Office to develop these measuring sticks? Are you going to be suggesting further measuring sticks to them so that we can measure their performance and you can apprise our committee as to what the accomplishments or the failing areas of the Post Office are?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Anguish, our relationship with the Post Office for the audit is a result of the Post Office Act—and the two auditors concept, the joint audit appointments. I have, at our office, engaged as auditor in the initial two years; I have had conversations with the minister responsible, and indeed a letter from the Prime Minister, suggesting that we should turn over our position as auditor of the Crown corporation after the two-year period. I am hopeful that the government will take a different view of that at the end of our two-year term, and I have written to him on that basis. Also, I hope the corporation is persuaded that the level

[Traduction]

ont besoin pour savoir ce qui s'y passe? Comment voyez-vous vos relations avec le Vérificateur général?

**M. Warren:** Je pense que ces relations sont très claires à l'heure actuelle, et elles me paraissent satisfaisantes. Je trouve que le rapport complet que vous avez vu constitue un outil très utile pour nous, car c'est une analyse objective du ministère au moment même où il se transforme en société de la Couronne. Je pense donc que, dans un avenir prévisible, nous conserverons l'arrangement actuel. Je le trouve très utile, car nous avons d'un côté un vérificateur privé, qui nous apporte sa connaissance de ce secteur, et de l'autre le Vérificateur général, et tous deux travaillent en équipe.

**M. Anguish:** Qui a été nommé pour un an? J'ai cru comprendre qu'un vérificateur a été nommé pour un an et un autre pour deux ans. Qui a été nommé pour un an?

**M. Warren:** La compagnie de Montréal est Maheu-Noiseux.

**M. Anguish:** Elle est engagée pour un an?

**M. Warren:** Je ne suis pas sûr. Le Vérificateur général a un mandat de deux ans et eux pour trois.

**M. Dye:** Oui.

**M. Anguish:** Ma question suivante s'adresse au Vérificateur général. J'aimerais savoir de quelle sorte de mesure vous avez besoin, et quand vous en avez besoin, afin de nous renseigner sur les sociétés de la Couronne. Je m'inquiète, car nous manquons de moyens d'intervention comme dans un grand nombre de sociétés de la Couronne, et celle des Postes pourrait bien s'avérer être une autre de celles qui ne souhaitent pas voir le Vérificateur général ou le Parlement se mêler de leurs affaires. En général, elles sont très contentes de faire appel au gouvernement lorsqu'elles sont en difficulté, mais lorsque les choses vont bien, elles ne veulent rien avoir à faire avec nous, si bien que nous restons dans l'ignorance de leurs affaires.

J'aimerais savoir si vous avez l'intention d'encourager la Société des Postes à mettre au point ces indicateurs? Allez-vous lui en proposer d'autres afin que nous puissions juger de sa performance et que vous puissiez indiquer au Comité quels sont ses succès ou ses échecs?

**M. Dye:** Monsieur le président, en réponse à M. Anguish, nos liens avec la Société des Postes résultent de la loi sur les Postes, de même que le concept des covérificateurs. Je serai vérificateur pendant les deux premières années, j'ai eu des conversations avec le ministre responsable et possède même une lettre du premier ministre, suggérant que nous cédions à d'autres notre fonction de vérificateur à l'expiration de cette période. J'espère que le gouvernement changera d'avis le moment venu et je lui en ai d'ailleurs fait part par lettre. J'espère que la société est convaincue de la qualité des services que mon bureau fort d'une expérience de 102 années avec les

[Text]

of service which is provided by my office, based on 102 years of experience with the Post Office, is of considerable value to them and they have no desire to make a change.

As for measuring sticks, we have had the opportunity to review our findings with Mr. Warren. We had a briefing session for him on the findings of the comprehensive audit. We hope that we will be in a position to be invited back in on a follow-up, and there we will again review the measures in this project.

As for the development of new measuring sticks, I think that is probably best done by the management, together with maybe some outside consultation. We would offer our services, if asked.

**Mr. Anguish:** Is it not good for us to know those measuring sticks as soon as possible, though, to do some kind of a measurement as to the success or failure of the new Post Office corporation, the new Crown corporation? A real fear that I have is that they can come back to us two years down the road and say that they are at the bottom of their valley, that they are just going to start on their upswing, that they never expected to be in a more productive position at this point in time in terms of improved service or the other four objectives that they have listed there. Because we do not know what their goals are; we do not have any measuring stick. That is a fear that I have, and I would hope at least that it is a fear of the Auditor General as well.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I share the concerns and I would hope management has the management information available to measure their progress.

• 1205

**Mr. Warren:** I share that concern as well, maybe for a different reason. The reason why I share that concern, sir, is that if we do not, in the initial life of this corporation, set out what our service goals are—and we have a set of 19 performance indicators which are used by management now; it is not exactly rudderless—but if we do not set out those that are appropriate for us and that we have some consensus from the Canadian public and our business customers on, then we will never satisfy the public. There will always be some letters that go astray, and for our own self-protection, if you want to put it in those terms, we have to set some performance targets that there is a general consensus on, that when we reach those we will have achieved some success. So there is a driving force with us, that may reassure you a little, that we want to set out the goals so that the goal-posts do not keep getting moved all the time. The Post Office is very, I think, open and vulnerable to the goal-posts being moved continually, because of our history and our general approach to the Post Office, our mental set about the Post Office.

**Mr. Anguish:** I would like to have some clarification there if I can—

**The Chairman:** Sorry, you are away over your time, Mr. Anguish. We will come back, and I think it may be as well to observe now that there are quite a few members who still want

[Translation]

Postes peut lui offrir; j'espère qu'elle les juge d'une grande valeur pour elle et qu'elle n'a pas le désir de changer.

Pour ce qui est des indicateurs, nous avons passé nos conclusions en revue avec M. Warren. J'ai eu avec lui une séance d'information sur les résultats de la vérification complète. Nous espérons être invités à donner suite et pouvoir de nouveau examiner les indicateurs mis en place aux Postes.

Pour ce qui est de la formulation d'indicateurs nouveaux, cette tâche me paraît revenir à la direction, avec peut-être l'aide de conseils externes. Si on nous le demande, nous offrirons nos services.

**M. Anguish:** Mais ne serait-il pas nécessaire que nous connaissions ces indicateurs le plus tôt possible afin de pouvoir juger du succès ou de l'échec de la nouvelle société? Je crains vraiment qu'elle ne nous revienne dans deux ans en disant qu'elle se trouve au creux de la vague, qu'à partir de maintenant tout ira mieux, qu'elle ne s'attendait jamais à de meilleurs résultats sur le plan de la qualité du service ou des quatre autres objectifs indiqués ici après un délai si court. Car, en fait, nous ne savons pas quels sont ces objectifs, nous n'avons aucun repère. Voilà ma crainte et j'espère qu'elle est partagée par le Vérificateur général.

**M. Dye:** Monsieur le président, je partage vos préoccupations et j'espère que la direction dispose des instruments de gestion nécessaires pour mesurer ces progrès.

**M. Warren:** J'ai la même préoccupation, mais peut-être pour une raison différente. En effet si, dès les premiers jours de notre existence en tant que Société de la Couronne, ne définissant pas nos objectifs de service, nous nous servons des 19 indicateurs de performances actuels—nous ne navigons donc pas tout à fait sans gouvernail—si nous n'avons pas un certain consensus entre le public et nos usagers, alors nous ne pourrions jamais donner satisfaction. Des lettres continueront à se perdre; donc pour notre propre protection, si je puis employer ces termes, nous devons avoir des objectifs de performance généralement acceptés, pour que, une fois atteints, nous sachions que nous avons réussi. Il est donc de notre intérêt que ces objectifs soient bien établis, ne serait-ce que pour éviter qu'on ne les déplace sans cesse. Les Postes sont très vulnérables à cet égard, à cause du passé et de l'attitude générale du public à leur endroit.

**M. Anguish:** J'aimerais avoir des précisions là-dessus si je puis...

**Le président:** Je regrette, votre temps de parole est largement dépassé, monsieur Anguish. Nous reviendrons à vous; le moment est peut-être venu de signaler que beaucoup de dépu-

[*Texte*]

to ask questions and time will run out on us today. I would like to ask Mr. Warren if you and your officials are available to come back on Thursday. We had an extra meeting up our sleeves in case this happened. Is that acceptable to you?

**Mr. Warren:** At what time?

**The Chairman:** It will be 11 a.m. on Thursday, our usual time slot. Mr. Dye, will you be available then?

We will move on to Mr. Bradley and Mr. Huntington and then that will probably end today's proceedings, and I still have then Mr. Hawkes and Mr. Baker, Mr. Towers, Mr. Kristiansen and myself, so we should have a good shot at next week as well.

Let me see now. Mr. Bradley is next. Ten minutes.

**Mr. Bradley:** Thank you, Mr. Chairman. I suppose I should thank you for the opportunity to be present on your committee today, and I suppose as our party spokesman I should welcome Mr. Warren and I guess we can classify them now as his corporate friends, and Mr. Dye to the committee deliberations. I agree with what Mr. Warren said: it is not fair for us today to hang him for past actions. We instead will look to corrective actions pertaining to the report and hopefully his corporation and Mr. Dye will give us many points to deliberate next year.

I am sure that Mr. Warren is as aware of Mr. Dye's report as we are, and of where the problems exist; in fact he is probably better aware of the report than we are, and most certainly we are prepared to use that as a measuring stick for future deliberations.

Mr. Warren mentioned, Mr. Chairman, that he is concerned about immediate pressure by all groups, not only outside but within the legislature, and I am sure that he appreciates the fact that we have purposely not tried to put too much pressure on the corporation for that exact reason. We feel that trying to operate and turn this thing around under duress is not the way to function at the present time. There have been, of course, a couple of points that we have disagreed with, those being the rates and the reasons for the rates, and of course the situation we have run into recently with the self-delivery of mail, et cetera, by municipalities and businesses. I should point out, I suppose, that both of these were prior to the corporation's forming. The rates of course were announced by the Postmaster General before the corporation was formed and the self-delivery was part of the act that we may feel now needs some tidying up and is not a fault of the corporation.

There are still problems within the public image of the corporation or of the postal service. Of course they all, I suppose, come down to the perceptions of unreliable service and the threat of labour disruptions. I think those would be the two major areas in the private sector. As Mr. MacBain said, it might be depleting slightly now, but certainly the budget might have taken the pressure off the Canada Post Corporation at the present time as the number one point in the minds of people in Canada.

[*Traduction*]

tés souhaitent encore intervenir et que nous n'aurons pas suffisamment de temps aujourd'hui. Je voudrais demander à M. Warren s'il pourrait revenir jeudi avec ses collaborateurs. Nous avions prévu une séance supplémentaire dans cette éventualité. Est-ce que cela vous convient?

**M. Warren:** A quelle heure?

**Le président:** Ce sera jeudi à 11h00, notre créneau habituel. Monsieur Dye, serez-vous disponible également?

Je vais donc donner la parole à M. Bradley, puis à M. Huntington, qui conclura probablement notre séance d'aujourd'hui; j'ai ensuite M. Hawkes et M. Baker, puis M. Towers, M. Kristiansen et moi-même, si bien que nous serons également occupés la semaine prochaine.

Voyons voir. C'est le tour de M. Bradley. Dix minutes.

**M. Bradley:** Je vous remercie, monsieur le président, de la possibilité que vous me donnez de siéger aujourd'hui au Comité; en tant que porte-parole de notre parti, je voudrais souhaiter la bienvenue à M. Warren et à M. Dye. J'approuve ce que M. Warren a dit, à savoir qu'il n'est pas juste que nous lui fassions reproche du passé. Au lieu de cela, nous regarderons les mesures correctives qu'il prendra à la suite du rapport et nous espérons que sa société et M. Dye nous donneront l'occasion de tenir de longues délibérations l'année prochaine.

J'en suis sûr, M. Warren connaît aussi bien que nous le rapport de M. Dye, et tous les problèmes soulevés; en fait, il le connaît certainement mieux que nous et nous nous en servirons certainement comme critère dans nos délibérations futures.

M. Warren a mentionné qu'il s'inquiète des pressions exercées par tous les groupes, non seulement à l'extérieur mais au sein du Parlement lui-même; il sait certainement que nous avons intentionnellement évité d'exercer trop de pressions sur la société pour cette raison même. Nous estimons qu'essayer de renverser le cours des choses sous la contrainte ne donnerait pas de bons résultats à l'heure actuelle. Bien sûr, il y a des éléments que nous n'approuvons pas, notamment les tarifs, les raisons avancées pour l'augmentation et toute la question de la distribution de courrier par les municipalités et les entreprises privées elles-mêmes. Il faut signaler cependant que tout cela s'est produit avant la création de la société. Les tarifs ont été promulgués par le ministre des Postes avant la création de la société et l'auto-distribution du courrier est la conséquence d'une situation qu'il convient maintenant de redresser et dont la faute n'incombe pas à la société.

Le service postal continue néanmoins de constituer un problème aux yeux du public. J'imagine que tout cela tient à ce que le service est jugé peu fiable, ainsi qu'aux menaces de grève. Je pense que ce sont là les deux grandes préoccupations du secteur privé. Ainsi que M. MacBain l'a dit, le budget a maintenant peut-être pris la place des Postes comme préoccupation première du public canadien.



[Text]

• 1210

Another point that has some concern with me, of course, is the financial self-sufficiency situation that has been pushed upon the corporation. I happen to feel that the period was too short and the restrictions too great. But, then again, that is a legislative problem.

The points that I am concerned with are the service and the labour. The service, I think, has been answered fairly well by Mr. Warren today, the employee-employer attitudes and the steps that are being taken in that direction. The labour disruptions pertaining to the letter carrier service: I was very pleased, as I am sure we all were, that there was not a disruption in service. I might personally have thought that the gift was a little great, but then I did not have all the visions that were afforded the corporation at the time of the negotiations.

I have two questions. One relates to the letter carrier service. It was pointed out in the report that there is an area here of increased economy and increased efficiency, and I wondered if, question one, Mr. Warren could elucidate a bit on what changes were made in the collective agreement, as pointed out by the Auditor General, that would be required to increase the economy and increase the efficiency.

Question two: I am wondering if the corporation has now identified the services that are in support of other government objectives and if they have determined the costs and revenues from them and if he is willing to delineate those points for me.

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, on the first question, of the eight or nine areas of productivity improvement that were signed by the letter carriers, which represented a substantial savings to the corporation and were then shared between the users of the system in savings and the union, one of them dealt with the letter carrier measurement system itself and how that system is to be applied and the anomalies in that system, which means we have a clear opportunity now to streamline that, and that in turn produces some costs savings for us. Another example of what is in those series of productivity improvements is the agreement of the letter carriers to co-operate in the centralized manual or automated labelling of misdirected letters, which used to be something that the agreement did not allow us to move in as well as we could have.

Another one is in the whole area of vacations. We were, under the former agreement, restricted to scheduling vacations over 39 weeks in a year rather than 52. We can now do it over 52.

So I could go on through a number of others. Every one of those has savings associated with it for the corporation.

I think the CP wire story when the agreement was tentatively first reached talked about a 13.5 per cent agreement. I think it took us two weeks to chase that story down across the country and make sure that people understood that productivity bargaining is a little confusing and very new for Canada Post and that in fact, when you split the savings, we end up

[Translation]

Un autre point me gêne, c'est, bien sûr, celui de l'autonomie financière qui est imposée à la société. J'estime que la période allouée est trop courte et les restrictions imposées, trop grandes. Mais là encore, c'est un problème législatif.

Les points qui m'intéressent le plus sont la qualité du service et les relations de travail. M. Warren nous a répondu de façon relativement satisfaisante au sujet du service, ainsi que des relations de travail, et des mesures qui sont prises à cet égard. J'ai été très heureux de voir qu'il n'y a pas eu de grève des facteurs. Personnellement, je trouve qu'on leur a fait un cadeau peut-être un peu trop grand, mais je ne connais pas tous les éléments pris en ligne de compte dans les négociations.

J'ai deux questions. L'une porte sur la distribution à domicile. Le rapport signale qu'il est possible dans ce domaine de réaliser des économies et d'accroître l'efficacité; j'aimerais que M. Warren nous dise quels changements ont été apportés à la convention collective par suite des recommandations du vérificateur général, en vue de réaliser des économies et d'améliorer l'efficacité.

Question numéro deux: J'aimerais savoir si la société a maintenant identifié les services qui sont complémentaires d'autres objectifs gouvernementaux et si elle en a calculé les coûts et les recettes.

**M. Warren:** Monsieur le président, en réponse à la première question, sur les huit ou neuf secteurs d'amélioration de productivité acceptés par les facteurs et sources d'économies substantielles pour la société—économies partagées entre les usagers sous forme de tarifs moins élevés et le syndicat—l'un concerne le système d'évaluation des facteurs eux-mêmes, la façon dont il est appliqué et les anomalies qu'il comportait. Cela signifie que nous pouvons maintenant rationaliser tout cela et réaliser des économies de coût. Un autre exemple est le fait que les facteurs acceptent maintenant de collaborer à l'étiquetage automatique ou manuel des lettres mal adressées, ce qui n'était pas prévu dans la convention antérieure, et nous facilite la tâche.

Un autre élément concerne les congés. Selon l'ancienne convention, les congés n'étaient prenables qu'à l'intérieur d'une période de 39 semaines par an au lieu de 52. Nous pouvons maintenant les étaler sur 52 semaines.

Il y a encore beaucoup d'autres dispositions que je pourrais passer en revue, dont chacune entraîne des économies pour la société.

La dépêche de CP au moment de la signature de l'accord mentionnait une augmentation de 13.5 %. Il nous a fallu deux semaines pour parvenir à démentir et bien faire comprendre ce que sont les ententes de productivité, chose un peu déroutante et nouvelle aux Postes; en fait, une fois les économies réparties, le coût net encouru par l'utilisateur est de 11 % dans chacune des



## [Texte]

with a net cost to you as a customer of about 11 per cent in each of the two years. I think that is a pretty responsible figure in relation to where inflation is and in relation to where private sector as well as public sector agreements are going at the moment.

There are also some savings past the two-year agreement that accrue to the Crown corporation in these eight different areas of operational improvements. I think that union took a chance, sold it awfully well, in agreeing to move into areas of savings where they have to work a little harder or they have to work, Mr. Bradley, a little smarter in order to get a little more. Now that is almost a revolutionary notion, you know, in some parts even of our private sector situation at the moment in this country. Let us work a little harder, let us work a little smarter; and maybe we can make a little more. To the credit of the letter carriers' union, who took a risk in that area, they have been able to sell that and we now have another option, Mr. Chairman, in bargaining. It is not a panacea, but we have another avenue we can take with some of our unions.

• 1215

As for the second area of what the corporation is doing about identifying what you might call social services, if I could put that label on it for a minute, we have identified the cost of members of Parliament and the Senate being able to use the mail free. That is a means to ensure that they communicate more effectively with their constituents and vice versa, and the government will provide us with a grant for that amount of money so that it is not paid for by the other users of the system.

The same thing is true of the second-class mail where, historically, the government has provided a fee-for-service situation to the Post Office to reduce the costs for periodical, newspaper and other publishers. This again demonstrates the government's objective to improve communication, cultural and otherwise, across the country.

Those are two that are reasonably straightforward, and we are now looking at the question Mr. Chairman, of whether there are other areas of our service which are almost totally social in nature. I do know whether dropping green groceries in the Antarctic for maybe 30 or 40 times our revenue, in terms of cost, would be considered to be almost in that category.

There are other areas of our service which are really hard to have qualify within the sort of normal core of basic customary postal services. So we are moving in a direction of identifying some of those, and our intent would be not to move out of those areas, but to go to the government, the shareholder, and tell the shareholder that those are some services which probably should be bought on a fee-for-service basis by the government, because of the objectives inherent in those services; they are not basically postal. So we hope that, during the course of this coming year, we can make some progress in that area.

## [Traduction]

deux années. C'est un chiffre plutôt raisonnable si l'on tient compte du niveau de l'inflation et du niveau des augmentations octroyées à l'heure actuelle dans les secteurs public et privé.

La société réalisera également des économies après l'expiration de la convention de deux ans dans ces huit secteurs de productivité. Je trouve que le syndicat a pris des risques en s'engageant à des gains de productivité dans ces secteurs qui signifient que ces membres devront travailler un peu plus dur ou un peu plus intelligemment, mais il a très bien su faire accepter cela. C'est une notion pratiquement révolutionnaire, même dans certaines entreprises du secteur privé, à l'heure actuelle. «Travaillons un peu plus, travaillons un peu plus intelligemment et peut-être pourrions-nous gagner un peu plus». Le syndicat des facteurs a réussi à faire accepter cette notion à ses membres après en avoir pris le risque, et c'est tout à son honneur. Nous avons donc maintenant, dans les négociations collectives, une option supplémentaire. Ce n'est pas une panacée, mais c'est une voie nouvelle qui s'ouvre dans nos relations avec certains de nos syndicats.

En ce qui concerne la seconde question, c'est-à-dire ce qu'on pourrait appeler les services sociaux assurés par la société, nous avons déterminé le coût des services gratuits offerts aux députés et aux sénateurs. Cela leur permet en effet de communiquer de façon plus efficace avec leurs électeurs, et vice versa, et le gouvernement nous verse une subvention correspondant à ce coût, de façon qu'il ne soit pas assumé par les autres usagers du service.

Il en va de même pour le courrier de seconde classe, car traditionnellement, le gouvernement accorde une subvention à l'administration des services postaux afin de réduire le coût du périodique, des journaux et autres publications. Cela prouve encore une fois que le gouvernement est déterminé à améliorer les communications et les liens culturels et autres dans tout le pays.

Ce sont là les deux secteurs les plus évidents, mais, monsieur le président, nous essayons actuellement de déterminer s'il en existe d'autres dont la nature serait également presque entièrement sociale. Je ne sais si les parachutages de denrées fraîches dans l'Antarctique—qui nous reviennent 30 ou 40 fois plus cher que le tarif—entrent dans cette catégorie.

Parmi les services que nous assurons, il en est certains qui sont vraiment très difficiles à caser dans le cadre normal des services postaux ordinaires. Nous essayons de les identifier, nous n'avons pas l'intention de les abandonner, mais nous allons nous tourner vers le gouvernement, c'est-à-dire à l'actionnaire, et lui dire que ces services devraient être financés par le gouvernement au prix coûtant, car il ne s'agit pas vraiment de services postaux. Nous espérons pouvoir faire des progrès dans ce domaine au cours de l'année qui vient.

[Text]

Then it means the rest of our users really are involved in a more contained cross-subsidization. I am qualifying.

**Mr. Bradley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** A final question, Mr. Bradley, or are you finished?

**Mr. Bradley:** No, no. And since this is my final question, Mr. Chairman, I wonder if we could add it as part A and part B. Mr. Warren, one, I wonder if you are willing at this time to discuss with us, or to inform us of, the activities which are taking place, what concerns you have and what decisions you have arrived at pertaining to security of first-class mail. Point B is, since you have now been at the reins for *X* number of months, can we expect in the near future any statements or announcements by you pertaining to any changes in the corporation? If so, what?

**Mr. Warren:** You mean with respect to security?

**Mr. Bradley:** No, it is separate. There are two different points. Security is one question and what is happening about security. Are you prepared to inform us of what is taking place? Second, in general, be it security or whatever, can we expect any announcements and changes?

**Mr. Warren:** Maybe I could start with the second one, Mr. Chairman. Certainly, in meeting with the members of the House in their caucuses and, beyond that, in terms of representations to us, one of the major areas of concern across the country has been the question of the level of mail delivery service. There had been almost a lid—I say almost a lid—on expansion of that service across the country in the last year or year and a half and, Mr. Chairman, in Calgary next week I plan to make a major announcement about the extension of our mail delivery system, including expanded letter carrier service which will affect most parts of the country. In particular, it will affect some areas of the west where growth has been very substantial and where our capability to keep up with that growth and to provide an acceptable level of service has not been too extensive. So, that comes under the category of service and service improvement.

The security of the mail is an area that I am still involved with in terms of reaching corporate decisions. We have an agreement with the inside workers that we will not add to the CCTV, the interior TV in our system, during the course of their collective agreement. We will use this next six months, eight months, to work out strategies for ensuring the security of the mail without intruding into the privacy of the individual. Now that is a very difficult balance to attain and it is not an easy one. There is no quick fix to that one.

• 1220

As far as the remainder of the security of the system is concerned, we are in the process of beefing up quite substantially the perimeter security of many of our major plants. This is because of some threats, one of which took place in Ottawa last year out at the Alta Vista plant where we have had some hold-ups and so on. So we are dealing with the external security of our major facilities across the country quite aggres-

[Translation]

**M. Bradley:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Voulez-vous poser une dernière question, monsieur Bradley, ou bien en avez-vous terminé?

**M. Bradley:** Pas du tout. Puisque ce sera ma dernière question, monsieur le président, j'aimerais la diviser en deux. Tout d'abord, monsieur Warren, pouvez-vous nous informer des décisions ou mesures qui auraient été prises en ce qui concerne la sécurité du courrier de première classe. Deuxièmement, étant donné que vous êtes à la tête de la société depuis plusieurs mois, pensez-vous pouvoir annoncer prochainement les changements relatifs à la société? Si oui, lesquels?

**M. Warren:** Vous voulez parler de la sécurité?

**M. Bradley:** Non, c'est une question séparée. En fait, c'était la première et je voulais savoir si vous étiez disposé à nous informer des mesures ou des décisions qui avaient été prises à ce sujet? Deuxièmement, sur le plan de la sécurité ou autre, j'aimerais savoir si vous envisagez des changements?

**M. Warren:** Je vais commencer par la deuxième question, monsieur le président. Au cours de mes discussions avec des députés, au sein des caucuses, et dans la plupart des démarches qui sont faites auprès de nous, l'une des questions principale qui est soulevée est celle du niveau de prestations. Depuis 18 mois, à peu près, les services n'ont connu aucune expansion au Canada et j'ai justement l'intention d'annoncer à Calgary, la semaine prochaine, l'élargissement de notre système de livraison du courrier, notamment un meilleur service de livraison par les facteurs, et cela dans la plupart des régions du pays. Cette décision concerne plus particulièrement certaines régions de l'Ouest qui ont connu un taux de croissance considérable mais où nos services ne se sont pas développés en fonction de cette croissance. Cela relève donc de la catégorie des services et de leur amélioration.

En ce qui concerne maintenant la sécurité du courrier, nous discutons encore des décisions que nous allons prendre. Nous avons convenu avec les trieurs du courrier de ne pas développer le système de circuits télévisés intérieurs pendant la période couverte par leur convention collective. Au cours des six à huit prochains mois, nous allons essayer d'élaborer une stratégie garantissant la sécurité du courrier sans pour autant empiéter sur la vie privée des employés. Il s'agit là d'un compromis très difficile à obtenir, il n'y a pas de solution miracle.

Toujours au sujet de la sécurité du courrier, nous sommes en train de renforcer considérablement la sécurité du périmètre de nos principaux établissements, en raison de certaines menaces, dont l'une s'est produite à Ottawa, l'année dernière, à l'établissement d'Alta Vista, où il y a eu des cambriolages etc. Nous prenons donc les mesures nécessaires pour assurer la sécurité extérieure des principaux établissements postaux du

[*Texte*]

sively at the moment, and the question of internal security, dealing with employees, is one that has to be resolved between now and probably the latter part of this year. It is a difficult subject and one on which we must get some joint agreement.

**Mr. Bradley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bradley.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Baker, on a point of order.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** I am talking about the order of business. We are likely to have another meeting. Would it be possible for the other meeting to have Mr. Warren file with us, if it is possible, comparative figures indicating the improvement of the Christmas mail in 1981 over previous years? That may be difficult on short notice. If it is possible, it would be very interesting because it would go a long way, I think, to help this committee get an appropriate message out to the Canadian public.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Baker. Mr. Huntington, 10 minutes please.

**Mr. Huntington:** Thank you, Mr. Chairman. To Mr. Warren, through you, sir, we have had enumerated the five objectives of the new Crown corporation, and from the experience of most of us I guess the other four hinge on the human chemistry element, which seems to have been the monster which we have developed in the postal service over the years. The Crown corporation came into being mainly to get rid of a third party negotiating element which was impeding management in the handling of grievances and in direct relationships with the rank and file of the system. Is it now noticeable that Treasury Board was the impediment? The thing, I guess, that has been troubling me is that I have watched this evolution—

**Mr. Warren:** You are putting me in a difficult position.

**Mr. Huntington:** Well, you look as if you are very capable of handling difficult positions in jobs, sir. So we have been alleging that impediment. I would like to know what the observation is now.

Then you were left with a structure of management which had been within the system for quite a period of time and had developed certain attitudes as a result of the three-party arrangement. Have those attitudes changed? Are you satisfied that the management personnel inherited by you is capable of handling the new environment? Do they have the training, the sensitivity, and the ability to address the human chemistry needs of that system? That, I think, is where it is all at.

**Mr. Warren:** Two good questions, Mr. Chairman. On the first one, the processes of the past for negotiations, for classifications, for salary administration, for arbitrations and so on, were, I think, one of the major problems that the Post Office had to wrestle with. They were designed for standard departments of government that did not have three shifts. Yet here, buried in the bosom of government, was this huge business which was being asked to run itself using the same rules as

[*Traduction*]

pays; en ce qui concerne la sécurité interne, c'est-à-dire les employés, je pense que cette question devra être résolue d'ici à la fin de l'année. C'est un sujet très délicat pour lequel nous devons trouver des compromis.

**M. Bradley:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Bradley.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** J'invoque le règlement, monsieur le président.

**Le président:** M. Baker veut invoquer le règlement.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** En ce qui concerne nos délibérations, nous allons certainement avoir une autre séance. M. Warren pourrait-il alors nous fournir des chiffres comparatifs indiquant l'amélioration des services postaux pendant la période de Noël 1981 par rapport aux années précédentes? Il n'en n'aura peut-être le temps d'ici à jeudi, mais, s'il le peut, cela serait très utile, car les membres du Comité seraient mieux en mesure de transmettre un message approprié au public canadien.

**Le président:** Merci, monsieur Baker. M. Huntington, vous avez 10 minutes.

**M. Huntington:** Merci, monsieur le président. Monsieur Warren, vous avez énuméré les cinq objectifs de la nouvelle société d'État, dont quatre concernent les relations humaines puisque ce sont elles qui sont à l'origine de ce monstre qui s'est développé dans les services postaux au cours des années. La société de la Couronne a été essentiellement créée pour qu'il n'y ait plus de tierce partie gênante entre la direction et les employés en ce qui concerne le règlement des griefs et d'autres problèmes de relations de travail. Est-il évident maintenant que le Conseil du Trésor était bien l'obstacle? Je suis de près l'évolution de la situation et ce qui me rend perplexe...

**M. Warren:** Vous me mettez dans une situation délicate.

**M. Huntington:** Ecoutez, vous me paraissez fort capable de vous sortir d'une situation embarrassante. On a prétendu que le Conseil du Trésor était l'obstacle, j'aimerais donc savoir ce que vous en pensez.

Vous avez hérité d'une structure hiérarchique qui gouvernait tout le système depuis un certain temps et qui avait suscité certaines inquiétudes en raison de cet arrangement tripartite. Ces attitudes ont-elles changé? Pensez-vous que les fonctionnaires dont vous avez hérité dans votre équipe de direction soient capables de faire face à la nouvelle situation? Ont-ils la formation, la compétence et la délicatesse nécessaires pour comprendre les problèmes de relations humaines? À mon avis, c'est là le fond du problème.

**M. Warren:** Ce sont deux bonnes questions, monsieur le président. En ce qui concerne la première, il s'agit, je crois, des procédures de négociation, de classification, d'administration des salaires, d'arbitrage, etc. Il s'agit, à mon avis, des principaux problèmes auxquels nous avons dû nous attaquer. En effet, toutes ces procédures avaient été conçues pour des ministères dont le personnel ne travaillait pas par poste. Or, noyé parmi les autres, le ministère des Postes, cette organisa-



*[Text]*

policy oriented departments. Has it made a difference? Yes, it has. The letter carriers' agreement usually would carry over for three, four, five months. There would have to be a courtly dance with the media and come back again because nobody knew who had the mandate. We had the three-headed monster of Finance setting the mandate, Treasury Board as the employer, and the Post Office as the voyeur. And the Post Office management would try somehow to influence that process. To say that everybody ran the Post Office except the Post Office is an exaggeration but, in some respects, there is a lot of truth to it.

• 1225

Now the corporation, for better or for worse, sets its own mandate; tries to set its own classifications, salaries. Our problem is trying to set up systems fast enough to meet the internal expectations of people who have been waiting a long time to accept the responsibility and the accountability for running their own enterprise. So, has it made it a difference? I think it has made an enormous difference. The difficulty posed, which I think is medium term, lies in our capability with the same people as we had before. This may be a bridge to your second question. To be able suddenly to provide our own services in labour relations, in legal services; with respect to the management of our assets; with respect to just an endless number of things; and to have that suddenly to be in place overnight on October 17 has been rather difficult. Peoples' expectations about instant change have been very high inside the corporation, as well as the ones the gentleman at the end of the table talked about on the street. So, we have expectations from all corners.

The structure of management has been substantially changed. We now have a corporate structure which moves away from the notion of deputy ministers and ADMs and so on, and into a classic corporate structure. I have been recruiting private sector people into the management team. You see with me today Stu Cooke, who is from the twilight zone of the CNR, between government and the private sector, and who is a practitioner par excellence in the human relations field. You see sitting to Jim Corkery's right Ken Harry, who is Executive Vice-President, Finance and Administration. He is from The Consumers' Gas Company, which has some of the same kinds of situations.

Over the next few months, you will see a finalization of my management team, which I can predict now will be made up a number of the people who have been there and are very capable of growing in the corporate environment, as well as new players from the outside who bring in capabilities and dimensions that we have not had before. That combination, I think, is a realistic approach to building the senior management team. It may also be something that you will see happening slowly down through the postal administration. We have finished an examination of how we would like to structure the Post Office across the country so that it responds to

*[Translation]*

tion tentaculaire, était censé appliquer les mêmes règles que les ministères davantage orientés vers l'élaboration des politiques. Cela faisait-il une différence? Bien sûr. La convention du Syndicat des Facteurs durait généralement quatre ou cinq mois et ensuite, on devait recommencer les négociations, amadouer les médias etc., mais sans savoir qui vraiment était responsable. Il y avait un monstre à trois têtes, le ministère des Finances définissant le mandat, le Conseil du Trésor étant l'employeur et le ministère des Postes, le spectateur. Les fonctionnaires du ministère des Postes essayaient tout simplement d'influencer le processus. Il serait exagéré de dire que tout le monde, sauf le ministère des Postes, dirigeait les services postaux, mais à certains égards, c'est vrai.

Aujourd'hui, pour le meilleur ou pour le pire, la société essaie de définir son propre mandat, ses propres procédures de classification, ses propres barèmes de salaires etc. Il importe que nous réussissions assez vite à instaurer des systèmes afin de répondre aux aspirations de nos employés qui attendent depuis longtemps la possibilité de participer au fonctionnement de leur propre entreprise. Y a-t-il une différence? A mon avis, oui, elle est énorme. La difficulté qui se pose, à moyen terme, je pense, concerne notre capacité de résoudre ces problèmes avec les mêmes employés. Et cela m'amène à votre deuxième question. Il est difficile de contrôler, du jour au lendemain, la mise sur pied de ses propres services dans le domaine des relations de travail, du contentieux, de la gestion de nos ressources etc.; c'est pourtant ce que nous avons dû faire le 17 octobre dernier. Les employés s'imaginent que, avec la création de la société d'État, tout va changer du jour au lendemain, et, comme l'un d'entre vous le disait tout à l'heure, le public se l'imagina aussi. Ainsi, nous sommes soumis à toutes sortes de pressions.

La structure hiérarchique a été considérablement modifiée. En effet, celle des ministères, avec des sous-ministres, a été remplacée par une structure commerciale classique. J'ai recruté des membres du secteur privé, notamment Stu Cooke qui m'accompagne aujourd'hui et qui s'occupait pour le CN, des services de relations publiques avec le gouvernement et le secteur privé. Il est donc parfaitement compétent dans le domaine des relations humaines. A la droite de Jim Corkery, vous avez aussi Ken Harry, qui est vice-président exécutif des finances et de l'administration. Lui, il vient de la société *Consumers' Gas*, qui a connu des situations plus ou moins identiques.

Au cours des prochains mois, j'espère que mon équipe de gestion sera complète et je peux vous dire déjà maintenant qu'elle sera composée d'un certain nombre d'anciens, ainsi que de nouveaux venus de l'extérieur qui apporteront avec eux des expertises et des dimensions nouvelles. Cette combinaison, à mon avis, est idéale pour la constitution d'une équipe de gestion dynamique et compétente, et on adoptera peut-être la même approche, au cours des années, pour toute l'administration des postes. Nous venons de terminer une étude de la structure idéale des services postaux dans tout le pays.



## [Texte]

these objectives and not to some other notions of decentralization or of structure in the past.

On the questions of attitudes, I have talked to union members who say they do not see those attitudes changing so much here or there in our corporation. And I have to remind them that some of them have been the presidents of unions for 10 or 15 years, and they are not changing their players at all on the union side. I have to say, look, in other words, part of the Post Office of the future is some of the past where we have to unbundle and take the emotional knapsacks off and leave them in the corner; we are not going to change all the union leaders and we are not going to change all of management. And we should not; we do not need to. So I guess it is not a simple sort of, yes, or no.

**Mr. Huntington:** You have on your team Judge Marin, and you have Mr. Lanskill, and I was going to ask you about the background of Mr. Cooke, your Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations; so it seems that with your own experience, and the experience of these gentlemen, you have a background of awareness and knowledge to address this essential, I think, challenge and element in the system.

The modern industrial unit today, if it is going to come through the eighties successfully and into the nineties is going to develop, I think, communication circles; that is with each of the work centres to encourage their involvement in the planning, and to have some form of disclosure so that they do have a sense of involvement. Is that the attitude that is being brought into the system, or are you locking it back into management being management, and management decisions are management's area? Are you involving the personnel in the forward change in thrust?

**Mr. Warren:** The short answer is, yes. I have tried to signal that in a very clear way at the top and at the beginning. Before this corporation became a corporation, I had a version of this corporate plan which goes for 30 pages, and we are just touching the Mount Everest of it at the moment, before, confidentially, every one of the union leaders at Canada Post, before it went to our board. We had some discussions under the umbrella of the CLC with the CLC affiliated unions, including CUPW and the letter carriers, the IBW and others, with me involved and some of my staff, which lasted for hours. We got right into what is really meant by some of these things. One of your colleagues asked a question as to what the performance indicators are going to be. Well, the unions have a different set of performance indicators, and they want to know what they are going to be.

• 1230

So we used that opportunity on both the organization and the corporate plans, and it is interesting to test, probably, the sense of ownership that the plan has from some of our unions. It is not blind, because we are talking about productivity improvement and cost effectiveness. But I would say to you that it is as high as you are going to find in any private or public sector situation at the moment. We know that it has to be that way on both sides or we cannot survive, because this is

## [Traduction]

En ce qui concerne les attitudes, j'ai discuté avec des employés syndiqués qui m'ont dit qu'elles n'avaient pas tellement changé. Je leur ai alors rétorqué que certains d'entre eux étaient présidents du syndicat depuis 10 ou 15 ans et que donc, de leur côté, cela ne changeait pas tellement non plus. Pour assurer l'avenir de la société, il faut que nous nous débarrassions tous des rancœurs du passé, car les chefs syndicaux et les membres de la direction ne seront pas tous remplacés du jour au lendemain. De toute façon, ce ne serait pas la chose à faire. Il faut donc négocier et trouver des compromis.

**M. Huntington:** Vous comptez dans votre équipe le juge Marin et M. Lanskill; je voulais vous demander des détails sur les antécédents de M. Cooke, votre vice-président du personnel et des relations de travail. Il me semble qu'avec votre expérience et celle de tous ces messieurs, vous disposez de compétences suffisantes pour relever le défi qui vous est lancé.

Tout complexe industriel moderne, s'il veut prospérer pendant les années 80 et 90, doit établir des communications avec chacun des centres de travail afin de les encourager à participer à la planification et au succès de l'entreprise. Est-ce l'attitude que vous avez adoptée ou bien vous contentez-vous de vous enfermer, vous et votre équipe de gestion, dans une tour d'ivoire pour prendre vos décisions?

**M. Warren:** C'est la première solution. J'ai déjà essayé de vous l'expliquer au début. Avant la création de cette société, j'avais déjà préparé un plan détaillé de 30 pages que j'avais soumis confidentiellement à chaque chef syndical de la société des Postes avant de le soumettre à notre conseil d'administration. Nous avions eu des discussions officieuses avec les syndicats affiliés au CTC, y compris le syndicat des postiers et le syndicat des facteurs, et j'y avais participé avec certains membres de mon personnel; ces discussions avaient duré des heures. Nous sommes vraiment allés au fond du problème. L'un de vos collègues m'a demandé des détails au sujet de nos indicateurs de rendement. Vous savez, les syndicats ont des indicateurs tout à fait différents, et ils veulent savoir quels seront les nôtres.

Nous avons donc saisi l'occasion qui s'est présentée au sujet du plan organisationnel et il est intéressant de constater que certains de nos syndicats ont vraiment l'impression d'y avoir participé activement. C'est loin d'être inutile, car il s'agit de l'amélioration de la productivité et de la rentabilité de nos services. Cette collaboration est donc très réelle, et c'est ce qu'il faut, sinon, nous ne pourrions pas survivre. Il faut donc

*[Text]*

not a healthy business at the moment; it is not as healthy as it needs to be. So that starts that philosophy at the top.

Whether we end up using the Japanese quality circle on the floor or we use something else, it is clear to us that we are going to have to ensure a much higher sense of commitment and involvement in the plant and elsewhere. Some of our unions experience that now. I think the letter carriers with their approach to carrying householders, where they are being paid incentives and so on, is still being maintained. I think that is important.

What we do in the plants is another question. I do not have a quick answer for it, but I will tell you philosophically and style-wise that we are going in exactly the direction you are talking about.

**Mr. Huntington:** Yes. If you deal in productivity-sharing without historical knowledge and identification of cost base, you are looking for trouble down the road. So I would think that your performance indicators are going to be an essential element of that move.

**Mr. Warren:** Absolutely, yes.

**Mr. Huntington:** Thank you, Mr. Chairman.

**Mr. Anguish:** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Huntington. A point of order, Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** During my questioning, if I understood the Auditor General right, he said that he has received a letter from the Prime Minister suggesting that it would not be appropriate for him to be reappointed as co-auditor of Canada Post after March 1983. If that is the case and if I understood the Auditor General correctly, I think that is a very significant event. Therefore, I would like to have that letter attached to the proceedings of this meeting.

**The Chairman:** Could you share it with the committee and bring it to the next meeting, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** I will produce it, Mr. Chairman, yes.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** If that is the case, then the response also should be produced.

**The Chairman:** The response is probably unprintable, Mr. Baker. Anyway, thank you very much, gentlemen. We will meet again in this same room at 11 o'clock on Thursday, February 18. In the meantime I want to approve the printing and annexing to today's proceedings of the follow-up responses from the Canada Post Corporation, dated December 31, 1981, to the Auditor General's recommendations respecting the comprehensive audit of the Post Office Department contained in the *Report of the Auditor General of Canada* to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981. That will be Appendix PUBL 61.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

faire beaucoup d'efforts pour que toute cette organisation fonctionne aussi bien qu'elle le devrait.

Je ne sais pas si nous finirons par adopter les méthodes japonaises en ce qui concerne le contrôle de la qualité, mais il est évident que, dans les établissements, les employés devront s'engager davantage vis-à-vis de leur travail. Certains syndicats le font déjà. En effet, les facteurs ont décidé d'améliorer leur système de livraison, moyennant certains encouragements pécuniaires, et cela est important.

Ce que nous allons faire dans les établissements est autre chose. Je n'ai pas de réponse précise à vous donner, mais sur les principes, je peux vous dire que nous allons dans la même voie que celle dont vous parlez.

**M. Huntington:** Bien. J'estime que vos indicateurs de rendement vont constituer un élément essentiel de toute votre stratégie, car, si vous envisagez de modifier les critères de productivité sans tenir compte du passé et sans déterminer votre structure de coûts, vous allez avoir des problèmes.

**M. Warren:** Bien sûr.

**M. Huntington:** Merci, monsieur le président.

**M. Anguish:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Huntington. M. Anguish, un rappel au Règlement.

**M. Anguish:** Si j'ai bien compris, le Vérificateur général a dit tout à l'heure, au cours de mes questions, qu'il avait reçu une lettre du Premier ministre indiquant qu'il serait inopportun de le nommer de nouveau covérificateur de la société des Postes du Canada après mars 1983. Si c'est bien vrai, j'estime qu'il s'agit là d'une décision très importante. J'aimerais donc que cette lettre soit annexée au compte rendu de cette séance.

**Le président:** Monsieur Dye, pourriez-vous l'apporter avec vous à la prochaine séance du Comité?

**M. Dye:** Volontiers, monsieur le président.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Si c'est le cas, je pense que la réponse devrait également être déposée devant le Comité.

**Le président:** La réponse ne peut certainement pas être publiée, monsieur Baker. De toute façon, messieurs, je vous remercie. Nous nous retrouverons dans la même salle à 11h00, le jeudi 18 février. En attendant, j'aimerais que vous approuviez l'impression et l'annexion au compte rendu d'aujourd'hui des réponses de la société des Postes du Canada en date du 31 décembre 1981, aux recommandations du vérificateur général relativement à la vérification intégrée du ministère des Postes. Ces recommandations figuraient dans le rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981. Il s'agira de l'annexe PUBL 61.

La séance est levée.

## APPENDIX "PUBL-61"

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

Canada Post Corporation

Page 1 to 8

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Comments of Crown Corporation as of  
December 31, 1981

## Program Effectiveness

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p>13.48 The performance of all major services should be regularly measured, the results compared to established standards of service, and appropriate action taken when there are significant differences between actual and standards.</p> | <p>Our planning contemplates expansion of the present performance measurement program. These enhancements, after careful consideration of costs and benefits, will result in improved availability and quality of information, more meaningful analysis of the results and more effective action in cases of significant deviations from established standards.</p> | <p>The performance of all major services will be measured in two ways: On a daily basis, by quality control personnel to monitor and measure the processing and collection and delivery services. Secondly, major services will be measured through continuous mail testing as is presently done on our major product lines plus periodic testing of other mail services.</p> <p>This on-going process also provides for the continuing evaluation and revision of standards to facilitate meaningful comparisons and to identify appropriate actions in order to meet the changing needs of our customers.</p> |
| <p>13.51 Procedures should be instituted, where practical, to monitor adherence to national directives on service availability, assess their cost and revenue implications, and evaluate their continuing appropriateness.</p>               | <p>Service availability is being monitored periodically through functional audits including continuous analysis of customer reaction. Canada Post plans for improvements in cost and revenue information will provide the basis for continuous and more effective analysis of service availability.</p>   | <p>Corporate planning for improvements in cost and revenue information coupled with continuous analysis of customer response to availability of service will provide the basis to evaluate and revise standards to better meet market dictates.</p>   |
| <p>13.53 The Post Office should identify, to the extent practicable, all services that are in support of other government objectives and determine the costs and revenues reasonably attributable to them.</p>                               | <p>The Canada Post IMPAC Plan provides for the development and implementation of improved cost accounting systems including the identification of related costs/revenues of services in support of other government objectives. For the interim, Canada Post is looking at means of improving the information relative to product revenue and costs.</p>            | <p>The Canada Post Corporation in its corporation long range planning carries over the IMPAC action plan of Canada Post. Included in this plan is the development and implementation of improved cost accounting systems which will bring into focus the cost/revenue picture of specific services. Full development of this project is scheduled over the next five (5) years after review and approval of the planning for this project by the Board of Directors.</p>  |

## Corporate Planning and Control

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p>13.65 The Post Office should revise the planning process to:<br/>—provide management with the environmental,</p> | <p>All of the suggested improvements identified with respect to the planning process are being addressed in the new planning system now in the process of implementation.</p> | <p>The Canada Post Corporation recognizes the importance of the recommendations concerning revisions to the planning process and accordingly has already implemented a number of the suggested improvements. Additional</p> |
|---|---|---|

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of Department

Comments of Crown Corporation as of  
December 31, 1981

resourcing, operational and other information it requires as input to its planning decision-making process;

—shorten the planning cycle so that decision points are closer to the start of the applicable fiscal year;

—permit better integration of business and financial planning; and

—permit adjustment to plans and budgets to reflect current environmental and operating conditions.

changes in the planning process will take place on a continuous basis as the process is further developed, evaluated and refined.

13.66 The Post Office should develop an appropriate cost accounting system.

The development of an appropriate cost accounting system is one of the major projects identified in the IMPAC Plan, Accounting Projects.

The development of an appropriate cost accounting system was one of the major projects identified in the IMPAC Plan, Accounting Projects and has been included in the corporation long range planning. The cost accounting system is scheduled for development over the next five (5) years after review and approval of project plans by the Board of Directors.

13.70 The monthly reporting process for the standard performance measures should be revised to ensure that the most appropriate and timely information is being presented, taking into consideration the need to give managers at all levels better information with which to determine trade-offs between performance goals and to assist them in making operational decisions.

The monthly reporting process to provide appropriate and timely information for standard performance measures is subject to continuous review.

Part of this review is the IMPAC—Cost Accounting Project which should assist decision-making in trade-offs between performance goals and resource allocation.

The IMPAC Information Planning Program which has been included in the corporation long range planning, includes an integrated network of information systems to provide effective periodic information to all levels of management. One specific system—the CORE system—will summarize official plans, goals, and actual performance information for use by senior management. A revised information reporting system for Senior Management is being developed to satisfy the need for immediate improvements.

## Management of Mail Operations

13.87 The Post Office should ensure that appropriate operational planning and control procedures are in

Canada Post management has taken steps to ensure that in the largest mechanized plants Production Planning and Control systems (PP & C) are in

Work is currently underway to prepare a national corporate approach to Process Planning and Control (PP & C) Systems. This approach will include



## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of Department	Comments of Crown Corporation as of December 31, 1981
place in all plants and that roles and responsibilities in relation to these functions are clearly defined and communicated to all concerned.	place and operating. A corporate project plan has been developed to re-examine the approach to design an application of national PP & C systems including the smaller plants. This approach will include consideration of policy and procedures, organizational structure, roles and responsibilities, processing priorities and adequate staffing to meet service specifications.	consideration of existing PP & C systems, policy and procedures, organizational structure, roles and responsibilities, processing priorities and adequate staffing to meet service specifications.
13.90 Engineered work standards should be developed for all major mail processing functions and should be used to determine the extent to which productivity improvements can be achieved and to assist in staffing and production planning.	Engineered work standards are being developed for major mail processing functions. Upon completion of this developmental phase, these standards will be made available to operating groups in order to assist in staffing and production planning.	Work is progressing on the development of planning for engineered work standards. This planning will identify required actions and necessary resources as well as the incorporation of cost/benefit analysis to aid in the decision-making process relative to establishing resource requirements and production planning.
13.104 The Post Office should review its present procedures relating to the provision of letter carrier service with a view to increasing economy and efficiency.	Canada Post is presently engaged in an evaluation of the appropriateness and currency of the procedures related to all standards under the Letter Carrier Route Measurement System (LCRMS). Where applicable route structuring formulae will also be reviewed in concert with contractual agreements.  When this review is completed corrective action will take place as required.  The results of the overall evaluation will ensure that the LCRMS produces a fair and equitable measure of a day's work.	Canada Post is presently engaged in an evaluation of the appropriateness and currency of the procedures related to all standards under the Letter Carrier Route Measurement System (LCRMS) and corrective action will take place as required. Where applicable route structuring formulae will also be reviewed in concert with contractual agreements.  The results of the overall evaluation will ensure that the LCRMS produces a fair and equitable measure of a day's work.
13.110 The Post Office should ensure that it has appropriate measurement systems in place to monitor service performance for each of its major postal services.	The proposed NEPS External system will provide for a measuring system to monitor service performance for major postal services. This plan is now in the process of economic evaluation.	Corporate service performance measurement systems are the subject of continuous evaluation and revision to better meet market dictates.  On an on-going basis, subject to the results of cost/benefit studies and an analysis of customer needs, standards and appropriate measurement systems will be established and implemented for each major postal service.
13.111 The Post Office should report publicly the mail performance of its major postal services at least annually.	The principle of public disclosure of mail performance results is a matter for continuing consideration and will be recommended to management of the Corporation.	The Corporation agrees in principle with the recommendation of the Auditor General. The President and the Board of Directors will give consideration to the practical implementation of public mail performance reporting.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of Department	Comments of Crown Corporation as of December 31, 1981
<p>13.125 For publicly reporting the quality of first class mail service, the Post Office testing procedures should be modified:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—to measure the performance of mail that is processed manually;</li> <li>—to reflect the total mail handling process; and</li> <li>—to include the variety of sizes of envelopes, methods of addressing, etc. used by the public.</li> </ul>	<p>The Corporation's long-range plans provide for a program to improve mail testing. Specifically, the NEPS External plan designed to provide better testing of the quality of first class mail service using external organizations is being evaluated.</p>	<p>Included in the Corporation's long-term planning, subject to cost/benefit analysis, is the provision to provide an on-going program to improve mail testing in order to better satisfy market demands. Additionally, local management responsible for the collection and delivery of mail will continue to monitor and appraise these activities on a daily basis.</p>
<p>13.126 For publicly reporting mail service performance on any of its postal services, the Post Office should specifically state the methods used in arriving at its tests results.</p>	<p>If a decision is made in future to publicize test results, consideration will also be given to naming a contact who can provide information on the methods used in arriving at the test results.</p>	<p>The Corporation agrees in principle with the recommendation of the Auditor General. The President and the Board of Directors will give consideration to the practical implementation of public mail performance reporting.</p>
<b>Payroll Costs Management</b>		
<p>13.136 The Post Office should expand its efforts to evaluate systematically the effectiveness of its labour relations and communications programs.</p>	<p>It is the objective of Canada Post to ensure the commitment and dedication of its employees in attaining corporate goals. A number of strategies have been developed to achieve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) improvements in employee/management relations; and</li> <li>(b) expedient and complete exchange of information.</li> </ul> <p>These activities will be systematically and consistently appraised.</p>	<p>Corporate communications and labour relations programs under development will be designed to include systematic evaluations of their effectiveness.</p>
<p>13.139 Line managers should receive additional training to enable them to better carry out the labour relations responsibilities assigned to them.</p>	<p>Canada Post has plans and strategies identified as "Improvement of Middle Management and Supervisory Effectiveness". These address the topic of managers' training, including the aspect of labour relations. The full implementation of these plans should result in more effective labour relations.</p>	<p>The development of improved training programs for supervisory and Labour Relations personnel is now underway with implementation targeted for April and August, 1982, respectively. A similar program for middle managers will follow and is scheduled for implementation in April 1983.</p>
<p>13.145 Bargaining objectives for future negotiations should be established and strategies for achieving them should be developed.</p>	<p>As a Crown Corporation, Canada Post will assume full responsibility over collective bargaining. It is recognized that long-term strategies and objectives for bargaining form a part of the total</p>	<p>Mandates and strategies are developed for all negotiations on a basis consistent with corporate objectives.</p>

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of Department

Comments of Crown Corporation as of  
December 31, 1981

		process and as such will be developed and included in this aspect of corporate responsibility	
13.149	Engineered work standards should, where applicable, be used as the basis for establishing human resource requirements and making human resource allocations.	Engineered work standards are being developed for major mail processing functions. Upon completion of this developmental phase, these standards will be made available for establishing resource requirements.	Work is progressing on the development of planning for engineered work standards. This planning will identify required actions and necessary resources as well as the incorporation of cost/benefit analysis to aid in the decision-making process relative to establishing resource requirements and production planning.
13.151	The Post Office should implement procedures to forecast long-term shortages and surpluses in all major human resource groups and to develop action plans for dealing with them.	Canada Post's current career and succession planning strategies will enable the Corporation to forecast requirements and to develop action plans for human resourcing.	The Canada Post Corporation recognizes the need for development in this area. Accordingly, strategies to forecast requirements in human resource groups and prepare action plans are being pursued in concert with the development of the organization. These include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• forecasting techniques;</li> <li>• career and succession planning;</li> <li>• human resources information system; and</li> <li>• computerized simulation models.</li> </ul>
13.154	Responsibility should be assigned to a central group for developing an information system on available training programs and ensuring that, across the Post Office, training needs are identified and the effectiveness of training is evaluated.	The responsibility for all aspects of training will be included in the role of the Senior Personnel Executive of the Corporation.	The overall plans to achieve proper control over training and the evaluation of its effectiveness are currently being addressed. The specific details are now being considered to carryout diagnostic studies.
Financial Controls, EDP and Internal Audit			
13.160	The Post Office should establish appropriate accounting controls over money order liability accounts.	It is the opinion of Canada Post that sufficient accounting controls and system safeguards exist over money order operations and corresponding liability generated by money order sales. The aspect of reconciliation of money order and other subsidiary accounts to the General Ledger is being addressed by the National Reconciliation Procedures project. The full implementation of these procedures will strengthen the reconciliation process and ensure the propriety of General Ledger account totals.	While sufficient accounting controls and system safeguards presently exist over money order operations and corresponding liability generated by money order sales, the reconciliation of money order and other subsidiary accounts to the General Ledger is being addressed by the National Reconciliation Procedures project. The full implementation of these procedures will strengthen the reconciliation process and ensure the propriety of General Ledger account totals.

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of Department	Comments of Crown Corporation as of December 31, 1981
13.165 The Post Office should develop a long-term plan and strategy to meet requirements for management information and for related computer processing facilities.	A long-term plan and strategy to meet requirements for management information and for related computer processing facilities have been included in the IMPAC Project and will be integrated in the corporate long-range plans for Canada Post Corporation.	The IMPAC Project for management information has now been integrated in the corporation long range planning. Approval of specific detail should come within three months of the Headquarters' management information organization being in place.
13.166 The Post Office should ensure that all major EDP systems are periodically evaluated.	Responsibility for this aspect will be included in the new corporate organization.	The responsibility and resources for evaluation of major EDP Systems have been provided for in the corporation long range planning and will be monitored as part of the program for comprehensive audit.
13.171 The Post Office should adopt comprehensive internal audit.	The policy statement designed to change the scope of Internal Audit to meet the requirements of the organization, together with the applicable proposed organization and audit plan, are ready and await the approval of the Board of Directors of Canada Post Corporation.	Corporation officers are currently refining a proposed audit policy and will in the near future make a recommendation to the Board of Directors.

Michael R. Warren  
President  
Canada Post Corporation



## APPENDICE «PUBL-61»

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Société canadienne des postes

Page 1 de 10

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires de la société jusqu'au  
31 décembre 1981

## L'efficacité des programmes

13.48 Il faudrait mesurer régulièrement le rendement de tous les services importants, comparer les résultats aux normes de service établies et prendre les mesures nécessaires qui s'imposent lorsqu'il y a un écart important entre les niveaux réels et les normes

Les plans à long terme établis prévoient le développement du programme actuel de mesure de la performance. Ces améliorations, qui ne seront apportées au programme que si elles sont rentables, permettront d'obtenir des données plus précises et plus nombreuses et une meilleure analyse des résultats, et de prendre des mesures plus efficaces pour corriger les écarts par rapport aux normes établies.

Le rendement de tous les services importants sera mesuré de deux manières: 1) quotidiennement, par le personnel du contrôle de la qualité qui contrôlera et évaluera les services de traitement et de levée et de livraison du courrier et 2) par des essais continus sur le courrier, comme on le fait présentement pour nos principales chaînes de traitement du courrier, en plus d'essais périodiques dans d'autres services postaux.

13.51 Il faudrait établir des procédés d'évaluation, lorsque cela est possible, afin de déterminer dans quelle mesure les directives nationales sur la disponibilité du service sont respectées, d'évaluer l'incidence du coût et des recettes et de déterminer si les procédés seront toujours pertinents.

Un contrôle périodique est effectué par le biais de vérifications fonctionnelles (notamment une analyse permanente de la réaction des clients), pour déterminer dans quelle mesure tous les Canadiens peuvent profiter de toutes les prestations postales. Les plans élaborés par les Postes canadiennes pour améliorer la qualité de l'information sur les dépenses et les recettes permettront de procéder à une analyse permanente et plus efficace des prestations postales offertes.

Ce processus permanent permettra d'évaluer et réviser les normes pour faciliter les comparaisons importantes et pour cerner quelles mesures doivent être prises pour répondre aux besoins changeants de nos clients.

Les plans élaborés par la Société pour améliorer la qualité de l'information sur les dépenses et les recettes ainsi qu'une analyse permanente de la réaction des clients à l'égard des prestations postales offertes permettront d'évaluer et de réviser les normes afin de mieux répondre aux besoins du marché.

13.53 Le ministère des Postes devrait identifier, dans la mesure où cela est possible, tous les services qui aident à atteindre les autres objectifs du gouvernement; il devrait déterminer les coûts et les recettes qui pourraient raisonnablement leur être imputés.

Le plan du P.P.C.G. des Postes canadiennes prévoit l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes améliorés de comptabilité de prix de revient permettant, entre autres, de déterminer les dépenses et les recettes reliées aux prestations postales assurées afin de réaliser d'autres objectifs du gouvernement. Dans l'intervalle, les Postes canadiennes étudient les moyens d'obtenir de meilleures données sur les recettes et les dépenses reliées à leurs produits.

Le plan du P.P.C.G. des Postes canadiennes est compris dans la planification à long terme de la Société. Ce plan prévoit, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes améliorés de comptabilité de prix de revient qui permettront de déterminer avec plus de précision les dépenses et les recettes liées aux prestations postales assurées. On prévoit que la mise en œuvre de ce projet se fera au cours des cinq (5) prochaines années, dès que le conseil d'administration en aura étudié et approuvé la planification.

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires de la société jusqu'au 31 décembre 1981
La planification générale et contrôle		
<p>13.65 Le ministère des Postes devrait réviser le processus de planification en vue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—de fournir à la gestion les renseignements sur le milieu, les ressources et les opérations ainsi que les autres renseignements dont elle a besoin dans son processus de planification et de prise de décision;</li> <li>—de raccourcir le cycle de planification afin que les décisions prises se rapprochent plus du début de l'exercice déterminé;</li> <li>—d'assurer un rapprochement entre les planifications commercial et financière;</li> <li>—de permettre les modifications aux plans et aux budgets afin de mieux traduire la situation actuelle du milieu et des</li> </ul>	<p>Lors de l'élaboration du nouveau système de planification qui est en voie d'être appliquée, on a tenu compte de toutes les améliorations au processus de planification suggérées.</p>	<p>La Société canadienne des Postes est consciente de l'importance des révisions à apporter au processus de planification et elle a par conséquent déjà mis en œuvre certaines des améliorations proposées. D'autres changements seront apportés au processus de planification au fur et à mesure que le processus est élaboré, évalué et mis au point.</p>
<p>13.66 Le ministère des Postes devrait élaborer un système approprié de comptabilité de prix de revient.</p>	<p>L'élaboration d'un système de comptabilité de prix de revient approprié constitue l'un des travaux les plus importants du plan du P.P.C.G. intitulé «Travaux de comptabilité».</p>	<p>L'élaboration d'un système de comptabilité de prix de revient approprié constituait l'un des travaux les plus importants du plan de P.P.C.G. intitulé «Travaux de comptabilité» et on l'a intégré au plan à long terme de la Société. On prévoit que la mise en œuvre de ce système se fera au cours des cinq(5) prochaines années, dès que le conseil d'administration en aura étudié et approuvé les plans.</p>
<p>13.70 Le processus de rapport mensuel sur les normes de rendement devrait être révisé afin d'assurer la présentation plus exacte des renseignements appropriés et opportuns, compte tenu de la nécessité de fournir aux gestionnaires, de tous les</p>	<p>La méthode visant l'établissement de rapports mensuels donnant des renseignements pertinents et d'actualité permettant de comparer la performance réelle avec la performance standard, fait l'objet d'une étude permanente.</p> <p>Une partie de cette étude est effectuée dans le cadre du travail de comptabilité de prix de revient du P.P.C.G., travail</p>	<p>Le Programme de planification de l'information du P.P.C.G. qui a été inclut dans le plan à long terme de la Société comprend un réseau intégré de systèmes d'information qui permettra d'informer périodiquement et de façon efficace les gestionnaires de tous les niveaux. Un système en particulier, le système Core, résuamera à l'intention des cadres supérieurs les plans et les objectifs</p>

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

## Commentaires du ministère

Commentaires de la société jusqu'au  
31 décembre 1981

niveaux, de meilleurs renseignements leur permettant de faire un choix judicieux entre les buts de rendement et de les aider à prendre les décisions opérationnelles voulues.

qui devrait aider les Postes à décider si elles doivent accorder plus d'importance aux objectifs relatifs à la performance ou à la répartition des ressources

officiels, de même que l'information sur la performance réelle. Un système d'information révisé à l'intention des cadres supérieurs est en voie d'élaboration afin que l'on puisse apporter immédiatement les améliorations qui s'imposent.

## La gestion des opérations postales

- 13.87 Les Postes devraient s'assurer que des procédés appropriés de planification et de contrôle des opérations existent dans tous les établissements postaux et que les rôles et les responsabilités liés à ces fonctions soient clairement définis et communiqués à tous les intéressés.

La direction des Postes canadiennes a pris des mesures pour que des systèmes de contrôle et de planification de la production soient utilisés dans les plus importants établissements mécanisés. Un plan de travail de la Société a été élaboré afin de réexaminer les méthodes utilisées pour concevoir et appliquer des systèmes nationaux de contrôle et de planification de la production, notamment dans les petits établissements. Cette méthode consistera, entre autres, à étudier la politique, les procédures et la structure organisationnelle, de la Société, ses rôles et ses responsabilités, de même que ses priorités en matière de traitement et les mesures de dotation en personnel qui seront nécessaires pour respecter les normes de service.

On travaille actuellement à la mise au point d'une approche nationale en ce qui concerne les systèmes de contrôle et de planification de la production de la Société. Il s'agira, en autres, d'examiner les systèmes existants de contrôle et de planification de la production, la politique, les procédés et la structure organisationnelle de la Société, ses rôles et ses responsabilités, de même que ses priorités en matière de traitement et les mesures de dotation en personnel qui seront nécessaires pour respecter les normes de services.

- 13.90 Il faudrait élaborer des normes de travail scientifiques à l'égard de toutes les principales fonctions du traitement du courrier afin que celles-ci servent à déterminer s'il est possible d'améliorer la productivité et de faciliter la dotation en personnel et la planification des opérations.

Des normes de travail prédéterminées pour les principales tâches reliées au traitement du courrier sont en cours d'élaboration. Lorsque les travaux d'élaboration seront terminés, ces normes seront transmises à des groupes d'exploitation afin de les aider pour la dotation et la planification de la production.

Les travaux d'élaboration de normes de travail scientifiques progressent. Ils portent entre autres sur la détermination des mesures et des ressources nécessaires et ils comprennent une analyse de rentabilité qui facilitera la prise de décisions concernant la définition des besoins en ressources et la planification de la production.

- 13.104 Les Postes devraient examiner leurs procédés actuels de prestation de services des facteurs afin d'en améliorer l'économie et l'efficacité.

Les Postes canadiennes évaluent présentement la pertinence et l'actualité des méthodes reliées à toutes les normes établies dans le Système de mesure des itinéraires de facteur (S.M.I.F.). Au besoin, les formules utilisées pour l'établissement des circuits seront évaluées en tenant compte des conventions collectives.

Les Postes canadiennes évaluent présentement la pertinence et l'actualité des méthodes reliées à toutes les normes établies dans le Système de mesure des itinéraires de facteurs (S.M.I.F.); les correctifs appropriés seront apportés. Au besoin, les formules utilisées pour l'établissement des circuits seront évaluées en tenant compte des conventions collectives.

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires de la société jusqu'au 31 décembre 1981
	Lorsque cette étude sera terminée, les mesures correctrices appropriées seront prises.	Le système devrait alors permettre de mesurer de façon juste et équitable le travail accompli dans une journée.
	Le système devrait alors permettre de mesurer de façon juste et équitable le travail accompli dans une journée.	
13.110 Le ministère des Postes devrait s'assurer qu'il dispose de systèmes de mesures convenables pour surveiller le rendement de chacun de ses principaux services postaux.	Le système complémentaire du Système national d'évaluation des prestations postales (S.N.E.P.P.) proposé prévoit un système de mesure permettant de contrôler la performance dans le cas des principales prestations postales. Ce plan est sur le point de faire l'objet d'une évaluation du point de vue financier.	Les systèmes de mesure de la performance actuels sont constamment évalués et révisés afin de mieux répondre aux besoins du marché.
		Au besoin, suivant les résultats des études de rentabilité et d'une analyse des besoins de la clientèle, des normes et des systèmes de mesure appropriés devront être établis pour chacune des principales prestations postales.
13.111 Le ministère des Postes devrait présenter, au moins une fois par année, des rapports publics sur le rendement de ses principaux services postaux.	Nous n'avons jamais écarté la possibilité de divulguer au public les chiffres sur notre performance pour ce qui est de nos prestations postales et la direction de la Société recevra une recommandation à cet effet.	La Société est d'accord en principe avec les recommandations du Vérificateur général. Le Président et le conseil d'administration étudieront la possibilité de présenter au public des rapports sur la performance.
13.125 Afin de pouvoir préparer ses rapports publics sur la qualité du service du courrier de première classe les procédés de sondage du ministère des Postes devraient être modifiés: — afin de mesurer le rendement du service de courrier qui est traité manuellement; — afin de traduire le processus complet de la manutention; — afin de comprendre les dimensions variées d'enveloppes, les méthodes d'inscription, etc. qu'utilise le public.	Les plans à long terme de la Société prévoient un programme permettant d'améliorer les essais sur le courrier. Plus précisément, on procède actuellement à l'évaluation du plan «Système complémentaire du S.N.E.P.P.», conçu pour obtenir un meilleur contrôle de la qualité du service accordé au courrier de première classe en faisant appel aux services d'organismes de l'extérieur.	Sous réserve de l'analyse de rentabilité, la Société compte prévoir dans ses plans à long terme un programme permanent visant à améliorer les essais afin de mieux répondre aux besoins du marché. En outre, les cadres de la localité responsables du relevage et de la distribution du courrier continueront de contrôler et d'évaluer quotidiennement ces activités.
13.126 Afin de faire des rapports publics sur le rendement de ses services postaux, le ministère des Postes devrait préciser clairement les méthodes utilisées pour obtenir les résultats de ses sondages.	Si on prend la décision de publier à l'avenir les résultats des sondages, on verra à nommer une personne qui pourra fournir les renseignements nécessaires afin d'obtenir les résultats voulus.	La Société est d'accord en principe avec les recommandations du Vérificateur général. Le Président et le conseil d'administration étudieront la possibilité de présenter au public des rapports sur la performance.



## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

## Commentaires du ministère

Commentaires de la société jusqu'au  
31 décembre 1981

## Gestion de l'utilisation optimale du personnel

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p>13.136 Le ministère des Postes devrait augmenter ses efforts afin d'évaluer de façon systématique l'efficacité de ses programmes de relations de travail et de communications.</p>                 | <p>Les Postes canadiennes ont pour objectif de veiller à ce que leurs employés participent activement à la réalisation des objectifs de la Société. Un certain nombre de stratégies ont donc été élaborées afin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) d'améliorer les relations de travail;</li> <li>b) d'assurer l'échange rapide de données détaillées.</li> </ul> <p>Ces travaux feront l'objet d'une évaluation systématique et constante.</p> | <p>Les programmes de relations de travail et de communications de la Société seront conçus de façon à prévoir une évaluation systématique de l'efficacité des programmes en cours.</p>   |
| <p>13.139 Les gestionnaires hiérarchiques devraient recevoir une formation plus poussée qui leur permettrait de mieux s'acquitter des responsabilités de relations de travail qui leur incombent.</p> | <p>Les plans et les stratégies des Postes canadiennes réunis dans un document intitulé «Amélioration de l'efficacité des cadres intermédiaires et des surveillants», ont pour objet la formation des cadres, notamment dans le domaine des relations de travail. L'application de ces plans dans leur ensemble devrait d'ailleurs permettre d'améliorer les relations de travail.</p>   | <p>Des programmes de formation améliorés pour les surveillants et le personnel des relations de travail sont en cours d'élaboration et leur mise en œuvre est prévue pour avril et août 1982 respectivement. Un programme semblable mais conçu pour les cadres intermédiaires suivra; sa mise en œuvre est prévue pour avril 1983.</p>               |
| <p>13.145 Il faudrait établir des objectifs à l'égard des négociations futures et élaborer des stratégies qui permettent de les atteindre.</p>  | <p>En tant que société de la Couronne, les Postes canadiennes seront entièrement responsables de la négociation collective. C'est un fait établi qu'il faut des stratégies et des objectifs à long terme en matière de négociation; la Société devra donc en élaborer dans le cadre de ses nouvelles responsabilités dans ce domaine.</p>   | <p>Des mandats et des stratégies conformes aux objectifs de la Société sont en train d'être élaborés pour toutes les négociations futures.</p>   |
| <p>13.149 Des normes de travail scientifiques devraient, lorsque c'est possible, servir à déterminer les besoins en ressources humaines et à répartir ces ressources.</p>                             | <p>Des normes de travail prédéterminées pour les principales tâches reliées au traitement du courrier sont en cours d'élaboration. Lorsque les travaux d'élaboration seront terminés, ces normes seront transmises aux fins d'établissement des besoins en ressources.</p>  | <p>Les travaux d'élaboration de normes de travail scientifiques progressent. Ils portent entre autres sur la détermination des mesures et des ressources nécessaires et ils comprennent une analyse de rentabilité qui facilitera la prise de décisions concernant la définition des besoins en ressources et la planification de la production.</p> |
| <p>13.151 Le ministère des Postes devrait établir des procédés qui prévoieraient les pénuries et les excédents à long terme de tous les principaux groupes de ressources humaines et élaborer des</p> | <p>Les stratégies actuelles des Postes canadiennes sur la planification de carrière et de la relève permettront à la Société de prévoir ses besoins en ressources humaines et d'élaborer des plans d'actions permettant d'y répondre.</p>   | <p>La Société est consciente qu'elle a du travail à faire dans ce domaine. Par conséquent, des stratégies visant à prévoir les besoins en ressources humaines et à élaborer des plans d'action sont actuellement en voie d'élaboration dans le cadre du</p>  |

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

## Commentaires du ministère

Commentaires de la société jusqu'au  
31 décembre 1981

plans d'action permettant  
de faire face à ces  
situations.

développement de l'organisation. Elles  
touchent:

- les techniques prévisionnelles;
- les plans de carrière et de relève;
- un système d'information sur les  
ressources humaines; et
- des modèles de simulation  
informatisés.

- 13.154 Un groupe central devrait  
être chargé d'élaborer un  
système d'information sur  
les programmes de  
formation disponibles et de  
s'assurer que, dans  
l'ensemble du ministère des  
Postes, les besoins en  
formation soient identifiés  
et que l'efficacité de la  
formation soit évaluée.

C'est le cadre supérieur chargé du  
Personnel qui s'occupera de tous les  
aspects de la formation.

Les plans d'ensemble visant à contrôler  
la formation et à en évaluer  
l'efficacité sont en voie de  
préparation. Les détails de ces plans  
font actuellement l'objet.

## Contrôles financiers, informatique et vérification interne

- 13.160 Le ministère des Postes  
devrait établir des contrôles  
comptables appropriés sur  
les comptes du passif à  
l'égard des mandats-poste  
en circulation.

Les Postes canadiennes estiment qu'elles  
exercent un contrôle comptable suffisant  
et prennent les mesures préventives  
voulues relativement aux mandats-poste  
et à la dette qui découle de la vente de  
mandats-poste. Le rapprochement entre  
les comptes des mandats-poste et autres  
comptes auxiliaires et le grand livre est  
effectué dans le cadre du travail sur la  
procédure de rapprochement nationale.  
L'application globale de cette procédure  
permettra d'améliorer le processus de  
rapprochement et de veiller à  
l'exactitude des totaux pour les comptes  
inscrits au grand livre.

La Société canadienne des Postes estime  
qu'elle exerce un contrôle comptable  
suffisant et prend les mesures  
préventives voulues relativement aux  
mandats-poste et à la vente de ceux-ci.  
Toutefois, le rapprochement entre les  
comptes des mandats-poste et autres  
comptes auxiliaires et le grand livre est  
effectué dans le cadre de travail sur la  
procédure de rapprochement nationale.  
L'application globale de cette procédure  
permettra d'améliorer le processus de  
rapprochement et de veiller à  
l'exactitude des totaux pour les comptes  
inscrits au grand livre.

- 13.165 Le ministère des Postes  
devrait élaborer un plan et  
une stratégie à longs termes  
pour répondre aux besoins  
en information de gestion et  
en installations pour le  
traitement sur ordinateur.

Un plan et la stratégie à long terme  
nécessaire pour répondre aux besoins  
d'information des cadres et pour obtenir  
les installations de traitement  
informatisées devant être utilisées à  
cette fin, font maintenant partie du  
programme du P.P.C.G. et seront  
intégrés au plan à long terme de la  
Société.

Le programme du P.P.C.G. sur  
l'information de la gestion a été intégré  
au plan à long terme de la Société.  
L'approbation des détails du programme  
devrait se faire dans les trois (3) mois  
suivant la mise en place de l'organisation  
pour l'information de la gestion.

- 13.166 Le ministère des Postes  
devrait s'assurer que tous  
les importants systèmes  
d'informatique font l'objet  
d'évaluations périodiques.

Il incombera à la nouvelle société de  
veiller à ce que l'on procède à  
l'évaluation en question.

Les responsabilités et les ressources  
relatives à l'évaluation des principaux  
systèmes informatiques ont été définies  
dans le plan à long terme de la Société et  
elles seront contrôlées dans le cadre du  
programme de vérification globale.

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

## Commentaires du ministère

Commentaires de la société jusqu'au  
31 décembre 1981

13.171 Le ministère des Postes devrait adopter une vérification interne intégrée.

L'énoncé de politique visant à la portée de la vérification interne afin de répondre aux exigences de l'organisation, de même que le plan de vérification et d'organisation connexe qui a été proposé, sont prêts et n'ont plus qu'à être approuvés par le conseil d'administration de la Société canadienne des postes.

Les dirigeants de la Société sont à remanier la politique de vérification et présenteront très prochainement une recommandation au conseil d'administration.

Michael R. Warren  
Président,  
Société canadienne des Postes









*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From Canada Post Corporation:*

Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive  
Officer.

### *De la Société canadienne des postes:*

M. R. Michael Warren, président et directeur général.

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 45

Thursday, February 18, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 45

Le jeudi 18 février 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House  
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—  
Chapter 13—Comprehensive Audit of the Post Office  
Department

### CONCERNANT:

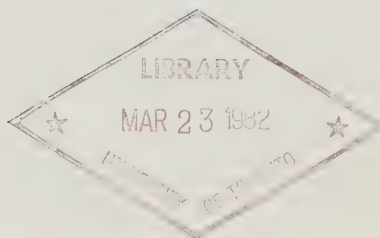
Rapport du Vérificateur général du Canada à la  
Chambre des communes pour l'année financière  
terminée le 31 mars 1981—Chapitre 13—Vérification  
intégrée du Ministère des postes

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Garant
Demers	Halliday
Deniger	Hawkes
Evans	Huntington
Gamble	Kristiansen

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lang	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Peterson
Lewycky	Schroder
MacBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 65(4)(b)

On Thursday, February 18, 1982:

Mr. Lewycky replaced Mr. Anguish.

Conformément à l'article 65(4)(b) du Règlement

Le jeudi 18 février 1982:

M. Lewycky remplace M. Anguish.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 18, 1982  
(53)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Baker (*Nepean-Carleton*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Halliday, Kristiansen, Lewycky, MacBain, and Wright.

*Other Members present:* Messrs. Bradley, Friesen, Lambert, Towers, and Vankoughnet.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From Canada Post Corporation:* Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; Mr. James C. Corkery, Chief Operating Officer. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee resumed consideration of Chapter 13—the Comprehensive Audit of the Post Office Department.

Mr. Warren made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Prime Minister of Canada to the Auditor General of Canada, dated December 29, 1981 and the Auditor General's response to the Prime Minister, dated January 15, 1982 respecting the Auditor General's appointment as a joint auditor of the Canada Post Corporation for a term of two years (*See Appendix "PUBL-62"*).

Chart entitled "National Evaluation of Postal Service—Short/Long local and forward test comparison" filed by the Canada Post Corporation with the Committee this date (*See Appendix "PUBL-63"*).

Graph entitled "First Class Christmas Service" filed by the Canada Post Corporation with the Committee this date (*See Appendix "PUBL-64"*).

At 12:50 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 18 FÉVRIER 1982  
(53)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Baker (*Nepean-Carleton*), Clarke (*Vancouver-Quadra*), Halliday, Kristiansen, Lewycky, MacBain et Wright.

*Autres députés présents:* MM. Bradley, Friesen, Lambert, Towers et Vankoughnet.

*Aussi présents:* Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins:* De la Société canadienne des Postes: M. R. Michael Warren, président et directeur général; M. James C. Corkery, administrateur en chef. Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité reprend l'étude du Chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Postes.

M. Warren fait une déclaration puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints au procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du Premier ministre du Canada au Vérificateur général du Canada en date du 29 décembre 1981 et la réponse du Vérificateur général au Premier ministre en date du 15 janvier 1982 concernant la nomination du Vérificateur général comme covérificateur de la Société canadienne des postes pour un mandat de deux ans. (*Voir appendice «PUBL-62»*).

Tableau intitulé «Evaluation nationale du Service des postes—Tableau comparatif des essais à court et à long termes du service local et de l'expédition» déposé ce jour par la Société canadienne des postes auprès du Comité. (*Voir appendice «PUBL-63»*).

Graphique intitulé «Service de première classe pour la Noël» déposé ce jour par la Société canadienne des postes auprès du Comité. (*Voir appendice «PUBL-64»*).

A 12 h 50, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Thursday, February 18, 1982

• 1109

**The Chairman:** Order, please. In accordance with its permanent order of reference, contained in the Standing Orders of the House of Commons, the committee is resuming consideration of Chapter 13 of the report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981, the comprehensive audit of the Post Office Department.

I again welcome the witnesses, and I will just run down them again briefly: Mr. Warren, President and Chief Executive Officer of the Canada Post Corporation. Then Mr. James Corkery, Chief Operating Officer; Mr. Kenneth Harry, Executive Vice-President, Finance and Administration; Mr. S. Cooke, Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations; Mr. Larry Sperling, Vice-President, Corporate Planning and Business Development; and Mr. R.W. Rapley, Group General Manager, Corporate Affairs. From the Office of the Auditor General we have Mr. Dye; Mr. Raymond Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations; and Mr. Doug Timmins, Audit Director.

• 1110

I welcome you again, gentlemen, and thank you for coming to see us once again.

It is my understanding that Mr. Warren has a few opening remarks before we go to questions. Mr. Dye has nothing to say this morning.

Mr. Warren.

**Mr. R. Michael Warren (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation):** Mr. Chairman, in our last discussion two days ago we got into the question of the financial targets for Canada Post Corporation. I may have left the impression, certainly not intentionally, that we were not going to be meeting our goals in that area. I want to be clear with the committee and with you, Mr. Chairman, that the issue really is what the appropriate financial goals for Canada Post Corporation are. When those appropriate goals have been established, we will certainly commit ourselves to meeting them in the same way as we will for our goals on service and on improving the human chemistry in the organization.

We have a period at the moment where the shareholder, the government, has put forward some tentative financial goals, a declining path of transitional subsidies, which would cover a period of four years. I tried to make it clear at our last discussion that as a corporation we have to examine those tentative goals and look at the implications for our customers in rate increases, the implications for us as a corporation in cost reductions and whether or not the market that we deal in, the communications market, can in fact stand that de-escala-

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le jeudi 18 février 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à son mandat permanent, qui figure dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 13 du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1981; ce rapport a été présenté à la Chambre des communes; il s'agit d'une vérification détaillée du ministère des Postes.

Je souhaite encore une fois la bienvenue aux témoins dont je vais citer les noms: M. Warren, président-directeur général de la Société canadienne des postes. M. James Corkery, administrateur en chef; M. Kenneth Harry, vice-président exécutif, finances et administration; M. S. Cooke, vice-président exécutif, personnel et relations de travail; M. Larry Sperling, vice-président, planification et développement d'entreprises; M. R.W. Rapley, administrateur général, affaires collectives. Du Bureau du vérificateur général, nous accueillons M. Dye; M. Raymond Dubois, sous-vérificateur général, opérations de la vérification; et M. Doug Timmins, directeur de la vérification.

De nouveau, messieurs, je vous souhaite la bienvenue et je vous remercie d'avoir répondu à notre invitation.

Si je comprends bien, M. Warren veut faire une déclaration avant que nous passions à la période de questions. M. Dye n'a pas l'intention de faire une déclaration ce matin.

Monsieur Warren.

**M. R. Michael Warren (président-directeur général, Société canadienne des postes):** Monsieur le président, dans la dernière discussion que nous avons eue, il y a deux jours, nous avons parlé des objectifs financiers de la Société canadienne des postes. Ce n'était certainement pas mon intention, mais j'ai pu donner l'impression que nous ne pourrions pas les atteindre. Monsieur le président, je veux que vous-même et les autres membres du Comité sachiez qu'il s'agit en fait de savoir quels sont les objectifs financiers appropriés pour la Société canadienne des postes. Lorsque nous aurons arrêté les objectifs appropriés, nous nous engageons certainement à les atteindre, comme nous le faisons dans le cas des services et de l'amélioration des ressources humaines au sein de la société.

À l'heure actuelle, l'actionnaire, le gouvernement, a proposé certains objectifs financiers provisoires, un scénario caractérisé par des subventions de transition qui diminueraient progressivement au cours des quatre prochaines années. Lors de notre dernière discussion, j'ai tenté d'expliquer que la société doit étudier ces objectifs provisoires et déterminer quelles sont, pour les clients, les conséquences des augmentations de tarif, et, pour la société, des réductions des coûts; d'autre part, il faut savoir si le marché avec lequel nous faisons affaire, celui

[Texte]

tion from a \$660 million deficit to zero in a period of, in effect, about four years. So the corporation and the shareholder will obviously have to sit down together in the months ahead, with the experience of the rate increase that we put in in January, and come to some understanding on what an appropriate set of financial goals or appropriate path to break even should be that respects our first priority, which is service, and our second priority, which is to improve the human chemistry of the organization.

I am bringing this issue out to this committee to ensure that you are aware that this is a fundamental issue that the corporation and the government will have to resolve in the months ahead. Once those goals have been established, you will find this corporation, and me as the president, very much committed to the goals and to the realization of them.

I wanted simply to clarify that point, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Warren.

Arising out of the last meeting, Mr. Baker made a request that some information on the handling of first-class Christmas service be distributed, and I think the Canada Post Corporation has provided two pieces of paper, one chart and one table, I guess you would call it, and I think the clerk has distributed those to all members of the committee. That would respond to Mr. Baker's question.

Mr. Dye has brought copies of the correspondence that he has had with the Prime Minister that was also referred to at the last meeting. The clerk will now distribute copies of those letters in both official languages.

Now, just before I go to the list, I wanted to ask about the audit aspect of things. Mr. Warren, first of all, has your board, as listed in the document provided, met since it was appointed, and if so, how often?

**Mr. Warren:** We have had, I think, six, possibly seven, meetings, Mr. Chairman. The board has been very active. We met, I think, at least five times in Ottawa and once in Toronto, and we will be having a meeting I think in Calgary in about two months. There is an enormous amount of work to do to disengage from the government in a variety of issues, and at the same time there is an enormous amount of work to do to get the corporation under way with some of these new policies. So the board has been meeting on a frequency of an average of about once a month.

• 1115

**The Chairman:** Is there an audit committee of the board and have they met yet?

**Mr. Warren:** There is an audit committee of the board. They have a meeting scheduled for I think a week or two from now, and they were formed about three months ago, I think.

**The Chairman:** But they have not yet met?

**Mr. Warren:** No, their meeting is in two weeks.

**The Chairman:** Has the board then given consideration to the appointment and change of auditors?

[Traduction]

des communications, peut subir cette diminution, qui ferait passer le déficit de 660 millions de dollars à 0, sur une période de quatre ans. Par conséquent, la société et l'actionnaire devront discuter, au cours des prochains mois, évaluer les effets de l'augmentation de tarif imposée au mois de janvier et en arriver à un accord sur les objectifs financiers qu'il convient de fixer, ou sur les mesures qu'il convient de prendre en tenant compte de notre première priorité, le service, et de notre deuxième priorité, l'amélioration des ressources humaines au sein de la société.

Je soulève cette question devant le Comité pour m'assurer que vous sachiez qu'il s'agit d'une question fondamentale sur laquelle la société et le gouvernement devront s'entendre au cours des prochains mois. Lorsque ces objectifs auront été fixés, la société, et moi-même, en ma qualité de président, nous nous engagerons à les respecter et à les atteindre.

Monsieur le président, je tenais à ce que ce soit compris.

**Le président:** Merci, monsieur Warren.

Lors de la dernière réunion, M. Baker avait demandé certains renseignements sur le service postal de première classe offert à l'époque de Noël; la Société canadienne des postes a fourni deux documents, un graphique et un tableau, et le greffier en a distribué un exemplaire à tous les membres du Comité. M. Baker a donc les renseignements qu'il a demandés.

M. Dye a apporté des exemplaires de la correspondance qu'il a échangée avec le premier ministre et dont on a également parlé au cours de la dernière réunion. Le greffier remettra maintenant des copies de ces lettres dans les deux langues officielles.

Avant de m'en remettre à la liste des intervenants, j'aimerais parler de la question de la vérification. Monsieur Warren, le conseil dont il est question dans le mémoire s'est-il réuni depuis qu'il a été créé et, le cas échéant, combien de fois?

**M. Warren:** Monsieur le président, nous avons eu six, peut-être sept réunions. Le conseil a été très occupé. Nous nous sommes réunis au moins cinq fois à Ottawa et une fois à Toronto; nous nous réunirons à Calgary, je crois, dans deux mois environ. Nous avons beaucoup de travail à faire, d'une part pour nous séparer du gouvernement fédéral sur certains plans et, d'autre part, pour nous assurer que la société amorce certaines des nouvelles politiques. Le conseil se réunit donc une fois par mois, en moyenne.

**Le président:** Le conseil s'est-il doté d'un comité de vérification, et les deux groupes se sont-ils réunis?

**M. Warren:** Il existe un comité de vérification. Il doit se réunir dans une semaine ou deux, je crois; le comité a été créé il y a trois mois, si je me souviens bien.

**Le président:** Mais ces deux groupes se sont-ils réunis?

**M. Warren:** Non, ils le feront dans deux semaines.

**Le président:** Le conseil a-t-il étudié la question de la nomination et du remplacement des vérificateurs?



[Text]

**Mr. Warren:** The board gave consideration in, I think, its second meeting to the whole issue of auditors, and did so as a full board and not as a committee of the board.

**The Chairman:** And was it the board's decision then to dispense with the services of the Auditor General at the end of his initial two-year appointment?

**Mr. Warren:** Since the appointments are staggered, the recommendation that the advice—I suppose to use the correct term—the advice that the board has asked for from the government was for a term of two years for one auditor and three years for the other. The board let its advice be known to the government for that term. The board has not been involved in the broader issue of whether or not the Auditor General should be associated with this Crown corporation in perpetuity or for a specific number of years beyond the appointment period.

**The Chairman:** So it was the government's decision and not the board's decision that prompted the Prime Minister to write to the Auditor General saying— and if I may quote this paragraph:

I would anticipate that by the end of your mandate that the postal corporation will have successfully converted from a departmental to a corporate system of operations so that an auditing arrangement can then be entered into with a second auditing firm from the private sector.

That is quoting the third paragraph of the Prime Minister's letter. Now, that is taken to say that the Auditor General is dismissed at the end of his initial appointment period of two years, and that decision, I think you are saying, Mr. Warren, was not one of your board's but one of the government's.

**Mr. Warren:** Yes, and that is because, of course, the appointment of the Auditor General is not by our board but by Governor in Council.

**The Chairman:** And your board had no advice for the Governor in Council on the matter of auditors?

**Mr. Warren:** We were asked for advice and gave it on the question of appointment of auditors for the periods that are set out in the act; staggered periods of two and three years.

**The Chairman:** For the initial appointment?

**Mr. Warren:** That is correct. And the broader issue of whether or not the Auditor General should continue or should not continue, I guess, is a matter that is obviously of concern to the government. Our initial concern is to get our audit team on board to meet with them, which has been done, and to get under way with the day-to-day business of the corporation.

**The Chairman:** Mr. Dye, in view of the recommendations of this committee to the House of Commons, of which you are aware, concerning your audit of Crown corporations, did this letter from the Prime Minister come as a surprise to you?

[Translation]

**M. Warren:** Lors de sa deuxième réunion, je crois, le conseil a étudié toute la question des vérificateurs; il s'agissait d'une réunion du conseil plénier et non pas du comité du conseil.

**Le président:** Qui a pris la décision de remercier le vérificateur général de ses services à la fin de sa nomination pour une première période de deux ans; le conseil?

**M. Warren:** Puisqu'il s'agit de nominations échelonnées, l'avis, si je peux m'exprimer ainsi, que le conseil a demandé au gouvernement portait sur une période de deux ans dans le cas d'un vérificateur et de trois ans dans le cas de l'autre. Le conseil a donné son avis sur la question pour la durée de cette nomination. Le conseil ne s'est pas intéressé à la question plus générale de la relation du vérificateur général et de cette société de la Couronne, qu'il s'agisse d'une relation permanente ou valable pendant un certain nombre d'années au-delà de la période de nomination.

**Le président:** Ce n'est donc pas une décision du conseil, mais plutôt du gouvernement, qui a poussé le premier ministre à adresser une lettre au vérificateur général dans laquelle il disait, et je cite:

J'espère qu'à la fin de votre mandat, la société des postes aura réussi à transformer son système, de sorte qu'elle ne sera plus exploitée comme un ministère, mais plutôt comme une société, ce qui nous permettra de conclure une entente avec un vérificateur du secteur privé.

Je citais le troisième paragraphe de la lettre du premier ministre. Or, si l'on comprend bien, le vérificateur général sera renvoyé à la fin de sa première nomination pour une période de deux ans; et vous dites, monsieur Warren, que cette décision n'émane pas de votre conseil, mais du gouvernement.

**M. Warren:** C'est exact, car ce n'est pas notre conseil, mais le gouverneur en conseil qui est responsable de la nomination du vérificateur général.

**Le président:** Votre conseil ne fait-il pas des recommandations au gouverneur en conseil lorsqu'il s'agit de nommer un vérificateur?

**M. Warren:** On nous a demandé notre avis et nous nous sommes prononcés sur la nomination des vérificateurs pour les périodes précisées dans la loi; un mandat de deux ans, suivi d'un mandat de trois ans.

**Le président:** Dans le cas d'une première nomination?

**M. Warren:** C'est exact. Le gouvernement s'intéresse beaucoup à la question générale, à savoir s'il faut retenir les services du vérificateur général ou non. Quant à nous, nous nous intéressons surtout à mettre notre équipe de vérification à pied d'oeuvre, pour qu'elle rencontre le vérificateur général, ce qui a déjà été fait, et qu'elle s'occupe des affaires de la société au jour le jour.

**Le président:** Monsieur Dye, vous êtes au courant des recommandations faites par ce Comité à la Chambre des communes au sujet de la vérification des sociétés de la Couronne; cette lettre du premier ministre vous a-t-elle étonné?



## [Texte]

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General, Office of the Auditor General of Canada):** I was very pleased, Mr. Chairman, to receive a letter from the Prime Minister directly, and in it, confirmation of our appointment. I was very concerned about the ongoing appointment, knowing full well that kind of decision should not be made now and should be based partly on our performance, to satisfy the board as well as the Governor in Council.

But I must say that my response would be the same response in this case as it would be for any major Crown corporation. Where the Crown corporation is dependent on the public purse, it is my strong view that Parliament should have its auditor as auditor. In this case we have a Schedule C corporation, of which my office is the auditor of every other corporation, of those dependent corporations, and I would be much troubled if my office were removed as auditor while the corporation continues to be dependent annually for the taxpayer's money.

**The Chairman:** But there is no question that this letter from the Prime Minister dismisses you at the end of your—it is a two-year appointment.

**Mr. Dye:** It would signal some intent.

**The Chairman:** Have you ever been fired before you started work before?

**Mr. Dye:** We have, of course, started for the two-year period.

**The Chairman:** I mean, you say in your letter to the Prime Minister that you are going to start the audit in two weeks and he has already told you that you are going to be terminated at the end of your first two-year period.

**Mr. Dye:** That may well be the position for any auditor who accepts one of the joint appointments in accordance with that act. It would appear that the legislation provides, should the order in council provide for it, the biennial rotation of auditors; which I think is shameful.

• 1120

**The Chairman:** What about the reporting problems this creates, Mr. Dye? We know that the Auditor General Act says you must report to the House of Commons once a year. The Canada Post Corporation Act seems to be in conflict with that, in that it requires its auditors to report to the minister. Will you be able to include anything about the Post Office Corporation in your first two annual reports, which go directly to Parliament, or will you be restricted, do you think, to reporting with the joint auditor to the minister?

**Mr. Dye:** We would treat the Post Office in the same fashion as we treat any other Crown corporation. Our policy is to report first to the management and the board of directors, then formally to the minister, and then, if there is a matter of urgency or a matter of significance for Parliament, we would

## [Traduction]

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, C'est avec plaisir que j'ai reçu la lettre du premier ministre confirmant notre nomination. Je m'inquiétais beaucoup d'une nomination prolongée, car je savais très bien qu'il ne faudrait pas prendre ce genre de décision à l'heure actuelle, car elle doit être fondée, en partie du moins, sur notre rendement, et plaire non seulement au conseil, mais également au gouverneur en conseil.

Mais ma réaction serait la même que s'il s'agissait de toute autre grande société de la Couronne. Dans la mesure où la société de la Couronne puise ses fonds à même le Trésor public, je suis convaincu que le Parlement doit avoir son propre vérificateur des comptes. Puisqu'il s'agit d'une société visée à l'annexe C, et que mon bureau est chargé de la vérification des comptes de toutes les autres sociétés visées par l'annexe, je m'expliquerais difficilement pourquoi on ferait appel à un autre vérificateur si la société continuait de recevoir, tous les ans, l'argent des contribuables.

**Le président:** Mais dans la lettre du premier ministre, il n'est pas question de vous remercier de vos services à la fin de votre nomination de deux ans.

**M. Dye:** Elle pourrait être interprétée comme un signe avant-coureur.

**Le président:** Avez-vous déjà été congédié avant de commencer votre travail?

**M. Dye:** Bien entendu, nous avons commencé le travail qui doit porter sur une période de deux ans.

**Le président:** Dans la lettre que vous adressez au premier ministre, vous dites que vous commencerez la vérification dans 15 jours; il vous a déjà averti que votre travail sera terminé à la fin de votre première période de deux ans.

**M. Dye:** Ceci peut être un exemple de la situation pour n'importe quel vérificateur qui accepte une co-nomination en vertu de cette loi. Il semblerait que la loi, ou que le décret du conseil, prévoit le roulement des vérificateurs tous les deux ans; ce qui est honteux, à mon avis.

**Le président:** La situation ne comporte-t-elle pas certains problèmes, monsieur Dye? Nous savons que la Loi sur le vérificateur général prévoit que votre bureau doit faire rapport à la Chambre des communes une fois par an. Cette disposition semble être contraire à celle de la Loi sur la Société canadienne des postes, selon laquelle les vérificateurs doivent faire rapport au ministre. Dans vos deux premiers rapports annuels, qui sont remis directement au Parlement, serez-vous en mesure de donner des renseignements sur la Société canadienne des postes? Ou encore, serez-vous tenus, vous et le co-vérificateur, de faire rapport au ministre?

**M. Dye:** Nous considérerions les Postes exactement comme s'il s'agissait de n'importe quelle autre société de la Couronne. Notre politique consiste à faire rapport d'abord à la direction et au conseil d'administration, à nous présenter officiellement devant le ministre et, dans les cas d'urgence ou de grande

## [Text]

report directly to Parliament. But under the normal circumstances, if everything is as one would expect it to be in a Crown corporation, then we would normally report to the minister responsible.

However, for the next two years it is likely that the Post Office will find itself—certainly for this forthcoming year, I think—the subject of an audit item in our report, because it may not be possible this year to provide, in the first fiscal year of the Post Office, an auditor's report which we in the profession would call a clean certificate. There are going to be tremendous problems in bringing on the assets; for example, knowing what they are and what value to attach to them. It may not be possible to get those on the books this year.

This is not a criticism; this is a big problem for the Post Office to wrestle with. There may not be enough time to get that accounting done. So we may have a problem. I am speculating here. We may have to qualify the statements, or, indeed, we may have to deny an opinion for the first fiscal year, because it may not be possible for the Post Office to present financial statements in accordance with generally accepted accounting principles. If they cannot do that, then I would be compelled as an auditor to give my opinion. Wherever we have an opinion which is qualified or denied, it becomes an issue in Chapter 15 or 16 of our report. Any unusual kinds of reports in the normal course of an auditor's report on a Crown corporation show up in the annual report of the auditor. So I am virtually certain that this year there will be an item in our annual report regarding the Post Office.

**The Chairman:** Just to clarify that, then, you feel that if there are unusual circumstances, you will be able to report—in your annual report to Parliament—on matters of an unusual nature in the Canada Post Corporation. But would you be reporting in your annual report in the normal way you do with other Crown corporations, or would you feel restricted to reporting—as the Canada Post Corporation Act indicates—with the joint auditor to the minister? It is the direction of your report that I am concerned about.

**Mr. Dye:** Our normal report would be to the minister, in any Crown corporation. Now, it is the difference of whether I put on my hat as the Crown corporation's auditor, or whether I am Parliament's auditor. In this rather different situation of a joint audit appointment, it could well be that I would have a situation where I would concur with the joint auditor on audit issues for presentation to the Crown corporation, its board and the minister responsible, and then find myself in the interesting position—with my hat on as Parliament's auditor, the Auditor General of Canada—of feeling compelled to make a special report to Parliament, or at least an item in our annual report. So it is a difficult item and it could be a very sensitive problem for us.

**Mr. Bradley:** On a point of order—

**The Chairman:** Okay, thank you, Mr. Dye.

Mr. Bradley.

## [Translation]

importance pour le Parlement, de faire rapport directement au Parlement. Habituellement, si la situation correspond à celle dont on peut s'attendre d'une société de la Couronne, nous ferions rapport au ministre visé.

Toutefois, au cours des deux prochaines années, et particulièrement l'année prochaine, il est probable que les Postes feront l'objet d'une vérification quelconque; car, pour le premier exercice financier des Postes, il ne sera peut-être pas possible de leur donner un bon bilan de santé financière. Les actifs nous causeront beaucoup de problèmes; il sera difficile de les préciser et de leur donner une valeur exacte. Il ne sera peut-être pas possible d'en tenir compte cette année.

N'y voyez pas là une critique; il s'agit d'un énorme problème auquel les Postes doivent s'attaquer. Le temps ne permettra peut-être pas ce genre de comptabilité. Nous aurons peut-être des problèmes. Mais il s'agit de spéculations de ma part. Il nous faudra peut-être expliquer les états de compte ou, même, nous abstenir de formuler une opinion pour le premier exercice financier, car les Postes ne pourront peut-être pas offrir des états financiers qui correspondent à des principes de comptabilité courants. Si les Postes ne peuvent pas le faire, en ma qualité de vérificateur, je serai obligé de me prononcer. S'il faut assortir une opinion d'explications, ou s'il faut s'abstenir d'en formuler une, il faut le signaler au chapitre 15, ou 16, de notre rapport. Dans le cours normal de la vérification d'une société de la Couronne, si un vérificateur doit faire un rapport spécial, il doit le signaler dans son rapport annuel. Je suis à peu près sûr qu'il sera question des Postes dans le rapport annuel de cette année.

**Le président:** Donc, si vous êtes au courant de circonstances exceptionnelles, dans le cas de la Société canadienne des postes, vous les signalerez dans votre rapport annuel au Parlement. Mais allez-vous formuler votre rapport annuel de la même façon que vous le faites dans le cas des autres sociétés de la Couronne, ou êtes-vous obligés, vous et le co-vérificateur, de faire rapport uniquement au ministre, en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes? Je veux savoir à qui vous remettrez votre rapport.

**M. Dye:** Comme dans le cas de toute autre société de la Couronne, notre rapport serait envoyé au ministre. Or, je dois décider si je dois agir comme vérificateur d'une société de la Couronne ou comme vérificateur du Parlement. En raison de la nature particulière de cette co-nomination, il se pourrait fort bien que je puisse être d'accord avec le co-vérificateur sur les questions de vérification qu'il faut signaler à la société de la Couronne, son conseil ou le ministre visé; en outre, en ma qualité de vérificateur pour le Parlement, de vérificateur général du Canada, je peux me sentir obligé de faire un rapport spécial au Parlement ou, tout au moins, de parler de la société dans le rapport annuel. La question peut être très difficile à trancher.

**M. Bradley:** J'invoque le Règlement . . .

**Le président:** Très bien, merci, monsieur Dye.

Monsieur Bradley.

## [Texte]

**Mr. Bradley:** I notice the letters refer to a letter of November 23, I believe it is, and I wonder if Mr. Dye would be willing to offer a copy of that letter for our records—the Prime Minister's letter.

**The Chairman:** Mr. Bradley is making the point, Mr. Dye, that you wrote to the Prime Minister on November 23.

**Mr. Dye:** Yes.

**The Chairman:** Was that letter significant? We do not have a copy of it.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, it was not asked for, so I did not provide it.

**Mr. Bradley:** That is right, we did not ask for it. We asked for a copy of the Prime Minister's letter to you and your reply to him.

**Mr. Dye:** Which we did.

**Mr. Bradley:** We did not know there was an initial letter. I wonder if we could . . .

**Mr. Dye:** I would be happy to provide such a letter, Mr. Chairman. I think our office policy on this, when we are dealing with ministers of the Crown, is at least to inform them in advance that we have been requested for the letter. I would like to give the Prime Minister that courtesy before providing it to you. I happen to have it with me today, but I think it would be appropriate if I informed the Prime Minister.

• 1125

**The Chairman:** Do you think the committee might be interested to know what you said to the Prime Minister on November 23?

**Mr. Dye:** I can give you a rough summary.

**The Chairman:** Why do you not do that?

**Mr. Dye:** I was very, very concerned that our office was going to be terminated after 103 years of what we thought was good service to the Post Office. So in my dismay I wrote to the Prime Minister and pointed out that I felt we should be appointed. There had been some discussion by the government as to which auditing organizations should be appointed. The government seemed to be leaning towards two private-sector firms and I took the strong view that at least one of the auditors of the Canada Post Office Corporation should be the Office of the Auditor General.

That is the tenor of the letter: I am objecting to not being given the opportunity to compete as other firms did, to present our credentials to the new board. I made my point and the Prime Minister accepted the argument. He had a discussion with Mr. Ouellet, who consented, and consequently we were appointed.

**The Chairman:** Does that satisfy your point, Mr. Bradley?

## [Traduction]

**M. Bradley:** Les lettres font allusion à une lettre datée du 23 novembre, je crois, et je me demande si M. Dye consentirait à nous donner une copie de cette lettre à titre d'information; il s'agit d'une lettre adressée au premier ministre.

**Le président:** Monsieur Dye, M. Bradley souligne que vous avez adressé une lettre au premier ministre le 23 novembre.

**M. Dye:** Oui.

**Le président:** Cette lettre est-elle importante? Nous n'en avons pas de copie.

**M. Dye:** Monsieur le président, on ne me l'a pas demandée; je ne l'ai donc pas fournie.

**M. Bradley:** C'est exact, nous ne l'avons pas demandée. Nous vous avons demandé une copie de la lettre que le premier ministre vous avait adressée, et de votre réponse.

**M. Dye:** Nous vous les avons remises.

**M. Bradley:** Nous ne savions pas qu'une lettre avait déclenché cette correspondance. Je me demande s'il ne serait pas possible . . .

**M. Dye:** Je vous remettrai volontiers la lettre en question, monsieur le président. Lorsqu'il s'agit de ministres de la Couronne, notre bureau a une politique selon laquelle il renseigne les ministres visés avant de remettre copie des lettres. J'aimerais témoigner la même politesse envers le premier ministre avant de vous remettre une copie de sa lettre. Je l'ai en main, mais il me semble que je dois d'abord avertir le premier ministre.

**Le président:** Est-ce qu'il y aurait lieu de faire part au Comité de ce dont vous avez discuté avec le premier ministre le 23 novembre?

**M. Dye:** Je peux vous esquisser les grandes lignes.

**Le président:** Allez-y.

**M. Dye:** J'étais très inquiet du fait que l'on fermerait boutique après avoir assuré ce que j'estimais de bons services aux Postes pendant 103 ans. J'étais consterné: j'ai écrit au premier ministre en lui signalant qu'il faudrait nous nommer. Le gouvernement avait discuté du genre d'agences de vérification auxquelles il faudrait faire appel. Le gouvernement semblait favoriser deux entreprises du secteur privé et je lui ai exposé clairement qu'à mon avis, un des vérificateurs de la Société canadienne des postes devrait être le Bureau du vérificateur général.

Voilà le sens de la lettre: je m'oppose au fait que l'on ne donne pas à mon bureau l'occasion de livrer concurrence aux autres entreprises et de présenter nos références au nouveau conseil. J'ai exposé mon point de vue au premier ministre, qui a compris mes raisons. Il a discuté avec M. Ouellet, qui a donné son consentement; par la suite, mon bureau a été nommé.

**Le président:** Cela répond-il à votre question, monsieur Bradley?



[Text]

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, just a brief question on the same point, which I would like to ask Mr. Dye. I am not familiar with the practice of having joint auditors. For example, General Motors: do they have joint auditors?

**Mr. Dye:** No, they do not.

**Mr. MacBain:** Where did this practice develop?

**Mr. Dye:** I am not exactly sure of the history, but if you look into the banking industry you will find it is common to have joint auditors, and I think that arose from an audit failure in 1923. When framing up a bank act in those days, somebody decided it was important to have joint auditors to gain greater audit assurance. It is my view that is not appropriate in this day and age, when the sophistication technology of audit practice is quite different from what it may have been then. Also, I believe it is more costly and does not offer any more audit assurance. I would not encourage anybody to have a joint audit appointment.

**Mr. MacBain:** I take it that under the Bank Act banks are required to have joint auditors.

**Mr. Dye:** Yes, they are.

**Mr. MacBain:** Of course, they would all be from the private sector, naturally.

**Mr. Dye:** Yes. I was thinking through FBDB and the Bank of Canada, and the answer is yes.

**Mr. MacBain:** The principle of a joint audit in a Crown Corporation did not come from your office and is not a general practice with Crown corporations.

**Mr. Dye:** I would recommend against joint audits, and certainly the two-year rotation of audits. An auditor cannot serve his client well if he only has a two-year run at it. It takes a long time to develop a good audit relationship with a client; to be useful.

**Mr. MacBain:** Just one question. Is the Canada Post the only Crown corporation that is going to have joint auditors up to this time?

**Mr. Dye:** Technically it may be. I was thinking the Bank of Canada has joint, but I do not think that is a Crown corporation, according to your schedule. The Federal Business Development Bank I believe has two, and Central Mortgage and Housing.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

The first questioner is Mr. Towers. Ten minutes please, Mr. Towers.

**Mr. Towers:** Mr. Chairman, I would like to go back to Mr. Warren, congratulate him on his appointment and wish him well, because if he is successful then we are all going to be successful. Any time you come to Alberta, sir, I would be

[Translation]

**M. MacBain:** Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Dye sur le même sujet. Je ne suis pas au courant de ce qui se passe lorsque nous avons des co-vérificateurs. Par exemple, la *General Motors* a-t-elle des co-vérificateurs?

**M. Dye:** Non, elle n'en a pas.

**M. MacBain:** D'où vient cette idée?

**M. Dye:** Je ne saurais pas vous retracer l'historique, mais dans le secteur des banques, il est très courant de faire appel à des co-vérificateurs; je crois que cette façon de procéder remonte à 1923, à la suite d'un fiasco dans le domaine de la vérification. En rédigeant une loi sur les banques, à cette époque-là, on a décidé qu'il était prudent de faire appel à des co-vérificateurs pour assurer un meilleur contrôle. A mon avis, à notre époque, compte tenu de la technologie qui facilite la vérification, il n'est pas nécessaire de faire appel à des co-vérificateurs, car la situation diffère beaucoup de ce qu'elle a été. Cette façon d'agir est plus coûteuse et ne garantit pas nécessairement un meilleur contrôle. Je ne conseillerais à personne de nommer plus d'un vérificateur à la fois.

**M. MacBain:** Conformément à la Loi sur les banques, ces dernières sont tenues de faire appel à des co-vérificateurs?

**M. Dye:** Oui.

**M. MacBain:** Bien sûr, il s'agirait, dans tous les cas, de vérificateurs du secteur privé.

**M. Dye:** Oui. Je pensais à la Loi sur la Banque fédérale de développement et à la Loi sur la Banque du Canada. Cela tient dans les deux cas.

**M. MacBain:** L'idée d'une co-vérification dans le cas des sociétés de la Couronne n'émane pas de votre bureau et n'a pas cours dans les sociétés de la Couronne.

**M. Dye:** Je déconseillerais cette pratique, et particulièrement le roulement des vérificateurs tous les deux ans. Un vérificateur ne peut pas rendre un bon service si on ne lui donne que deux ans pour agir. Il faut mettre beaucoup plus de temps pour assurer une bonne relation entre le client et le vérificateur, si l'on veut que le contrôle soit utile.

**M. MacBain:** Une question. A l'heure actuelle, la Société canadienne des postes sera-t-elle la seule société de la Couronne à bénéficier des services de co-vérificateurs?

**M. Dye:** C'est possible. On retrouve des co-vérificateurs à la Banque du Canada; mais, d'après l'annexe, il ne s'agit pas d'une société de la Couronne. La Banque fédérale de développement et la Société centrale d'hypothèques et de logement bénéficient de deux vérificateurs, je crois.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur MacBain.

**M. Towers** sera le premier intervenant. Monsieur Towers, vous avez la parole pendant dix minutes.

**M. Towers:** Monsieur le président, j'aimerais féliciter M. Warren de sa nomination et lui souhaiter beaucoup de succès; s'il réussit dans son travail, nous pourrions tous en profiter. Si jamais vous vous rendez en Alberta, monsieur, je me ferai un



[Texte]

happy to show you around some of our problems, because we certainly have lots of them out there.

**Mr. Warren:** I will be there next Wednesday.

**Mr. Towers:** I do not intend to ask you to do anything about it, but I would just like to illustrate one problem so that in answering the question you could tell us what the service is going to do toward solving these problems—and I congratulate you on trying to improve the service. But I have a first-class letter, with “Special Delivery” on it. It was post-dated in Hamilton on November 16, and then a special-delivery stamp put on it on December 16. Exactly one month later it was still in Hamilton. Then of course it was delivered out west two or three days later.

There are lots of horror stories, we recognize that. I am just wondering how you are going to correct those problems. Do you have a plan in mind?

• 1130

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, during our discussions here two days ago, and in the paper of opening remarks I filed with this committee, I emphasized in the area of service we started—almost before the Crown corporation came into being last October—by identifying the six or seven areas of our national and local mail system which would produce the greatest improvement for time and effort invested. To label them for a moment, we will call those “quick starts”, if you like. They include a focusing on such things as mis-sorts and mis-ends, which are the tail of the mail and represent the kind of comment you just made in your example. How do we take the tail, the mis-sorts and mis-ends and work back through those in improving the system to reduce them?

We are in the process of looking at, in another quick start, 16 or 17 of the most critical transportation links in the mail system across Canada, taking the mail sometimes off rail and onto rubber and sometimes off rubber and into the air to move the mail in a way which gives priority to mail and not the movement of other goods or persons on those critical links. We are taking the seven most difficult plants on our national grid. We are taking the experience we have learned in others and importing that experience into those seven plants, which are our worst performers. One of those on the national grid is out in your area, in Calgary. We are trying to use those techniques to upgrade those plants.

There are many others of these. They are difficult to understand. It is difficult to tell the public, Mr. Chairman, here is what we are doing with first-class mail. After you have got the first six sentences out, everybody's eyes start to droop a little.

What we are into is the massive job of cutting through the national mail and local mail system with very clearly targeted improvements, which we hope, coupled together, will produce the beginnings of noticeable improvement in the mail across

[Traduction]

plaisir de vous exposer certains de nos problèmes, car nous en avons beaucoup dans cette province.

**Mr. Warren:** Je me rendrai en Alberta mercredi prochain.

**Mr. Towers:** Je ne vous demande pas d'y donner suite, mais je vais vous donner un exemple qui vous permettra de nous expliquer comment on s'y prendra pour résoudre ces questions et améliorer le service. Vous tentez d'améliorer le service, et je vous en félicite. Pourtant, j'ai en main une lettre, du courrier de première classe, avec la mention «*Exprès*». Elle a été estampillée à Hamilton le 16 novembre et on y a apposé un collant d'envoi par exprès le 16 décembre. Un mois plus tard exactement, cette lettre se trouvait toujours à Hamilton. Puis, bien entendu, on l'a livrée dans l'Ouest, deux ou trois jours plus tard.

Je reconnais que l'on pourrait raconter bon nombre d'histoires de ce genre. Mais comment réglerez-vous ces problèmes? Avez-vous des projets à cet égard?

**Mr. Warren:** Monsieur le président, dans des discussions que nous avons tenues il y a deux jours, et dans le mémoire que j'ai présenté au Comité, j'ai mis l'accent sur les six ou sept domaines de notre système de courrier général et national qui pourraient être le mieux améliorés, compte tenu du temps consacré et des efforts déployés; ce travail a été fait au moment où la société de la Couronne a été créée, au mois d'octobre dernier. Il s'agit de projets de démarrage, si vous voulez. On étudiera le problème du courrier mal trié ou mal acheminé, une des dernières étapes du service postal, la question dont vous venez de parler, en quelque sorte. Comment procéder par la fin, en commençant par le courrier mal trié ou mal acheminé, pour retracer toutes les étapes et améliorer le service, de sorte que ces cas ne se présentent plus?

Dans le cadre d'un autre projet de démarrage, nous étudions 16 ou 17 des moyens de transport les plus importants dans notre système national; nous prenons le courrier acheminé par chemins de fer pour le mettre dans des camions, et parfois, nous le transférons du camion à l'avion, de sorte que l'on accorde la priorité au courrier et non pas au transport d'autres marchandises ou de personnes. Nous identifions les postes les plus difficiles sur le territoire que nous desservons. Dans ces postes qui laissent le plus à désirer, nous mettrons à profit l'expérience acquise ailleurs. Un de ces postes se trouve dans votre région, à Calgary. Grâce à des techniques de ce genre, nous tentons d'améliorer le service de ces postes.

Nous prenons beaucoup d'autres mesures. Il n'est pas facile de les comprendre. Il est difficile de dire aux citoyens: voici comment nous faisons pour acheminer votre courrier de première classe. Dès les premières phrases d'explication, nous avons largué les gens à qui nous parlons.

Nous nous attaquons au travail énorme qui consiste à doter le système national et régional de programmes d'amélioration bien définis qui, ensemble, nous permettront de réaliser une amélioration sensible du service dans tout le pays. Par consé-

[Text]

the country. Therefore things like quality control and a host of others are all in that quick-start category.

Our plans also have some medium-term attacks on the service, which are going to take longer to have impact. This is the kind of strategy under way now.

The six task forces have done their diagnoses. They have prescribed in those areas. We are now beginning actual implementation in some of those programs. They are not a panacea in and of themselves, but on a number of fronts they represent our initial moves for getting the performance back up to a level acceptable to all of us.

**Mr. Towers:** Further, Mr. Chairman, there is one observation I have made—or perhaps two observations. The general public has been encouraged to use the postal code as much as possible. Let me use Red Deer as an example. It is 100 miles from Calgary. I find if you post a letter without a postal code in Red Deer, 9 times out of 10, or perhaps even 99 times out of 100, it will be delivered the next day, because it is sorted in Red Deer. But if the letter has a postal code on it, it will go to Calgary. It sometimes takes a week to get that letter delivered. Are you going to be able to correct this problem? How do you go about it?

**Mr. Warren:** A few minutes ago I talked about initiatives. I used the terms "mis-sorts" and "mis-ends." They are the 5 per cent, 6 per cent, 10 per cent of the mail which is not getting there the next day or not getting there on time, according to our standards. When we move into that area aggressively, with quality control and with a variety of other techniques, we would begin to address, in certain parts of the country, the kind of issues you are talking about.

There are literally hundreds of permutations and combinations of why 5 to 10 per cent does not get there. We could be here for three weeks talking about all the permutations and combinations. One, I guess, basic attitude on our part as management and on the part of the employees in the plants has to change. We really have to put a spotlight on this question of service. This means looking at hundreds of dimensions of moving the mail.

I do not know why you had that experience between Red Deer and Calgary, or wherever; and there are many others.

• 1135

If you think for a minute, we deliver 6.5 billion letters a year in Canada. If we make a mistake 5 per cent of the time, we are talking about 300 million horror stories. How many is that per Canadian? It is an awful lot if we are making a mistake 5 per cent of the time. So to move that to 4 per cent and 3 per cent and so on—and I use those figures as illustrations—is really the task. It is a mammoth job, which is not fixed with some quick panacea in one plant. It is a fundamental sort of redo of the system in methods and procedures to move up from 90 per

[Translation]

cent, nos projets de démarrage comportent une foule de programmes, notamment un programme de contrôle de la qualité.

Nous prévoyons également mettre sur pied des programmes à moyen terme, dont les résultats ne se feront pas sentir aussi tôt. Voilà le genre de politique que nous avons arrêtée pour le moment.

Les six groupes d'étude ont formulé leurs diagnostics. Ils nous ont dit comment il faudrait remédier à la situation dans ces domaines. Nous commençons à l'heure actuelle l'étape de la mise en application de certains programmes. Il ne s'agit pas de panacées, mais c'est un début qui, nous l'espérons, ramènera le rendement à un niveau acceptable.

**M. Towers:** Pour aller un peu plus loin, monsieur le président, j'aimerais faire une ou deux observations. On a incité le public à utiliser le code postal autant que possible. Pour illustrer mon argument, je parlerai de Red Deer. Cet endroit se situe à 100 milles de Calgary. Vous pouvez mettre une lettre à la poste à Red Deer sans y avoir indiqué le code postal; neuf fois sur dix, ou même 99 fois sur 100, elle sera livrée le lendemain, parce que le courrier est trié à Red Deer. Toutefois, si l'on a indiqué le code postal sur l'enveloppe, la lettre sera envoyée à Calgary. Il faut parfois compter une semaine avant de recevoir cette lettre. Pourriez-vous régler un problème comme celui-ci? Comment le ferez-vous?

**M. Warren:** J'ai parlé, il y a quelques minutes, d'initiatives qui ont été prises. J'ai parlé de courrier mal trié et mal acheminé. Il s'agit de 5 p. 100, 6 p. 100 ou 10 p. 100 du courrier qui ne parvient pas à destination le lendemain, ou dans le délai prévu, d'après nos normes. Lorsque nous nous attaquerons au domaine dont vous parlez, nous ferons appel à une série de techniques, dont le contrôle de la qualité, ce qui permettra d'aplanir ces difficultés.

Il peut exister des centaines de raisons pour lesquelles 5 p. 100 ou 10 p. 100 du courrier n'arrive pas à destination. On pourrait parler de toutes ces permutations pendant des semaines. Il faut d'abord modifier l'attitude tant de la gestion que des employés. Il faut vraiment donner la priorité au service offert. Cela veut dire qu'il faut étudier toutes les possibilités dont il faut tenir compte en acheminant le courrier.

Je ne sais pas au juste comment expliquer ce qui se produit entre Red Deer et Calgary; mais il existe beaucoup d'autres exemples de problèmes semblables.

Réfléchissez pendant une minute: nous livrons 6.5 milliards de lettres par année au Canada. Si nous avons une marge d'erreur de 5 p. 100, nous entendrons 300 millions d'histoires comme celle dont vous nous avez parlé. Quelle serait la moyenne par habitant? Les chiffres ne seraient pas reluisants si nous nous trompons dans 5 p. 100 des cas. Nous voulons donc baisser à 4 p. 100 et 3 p. 100, par exemple. Voilà ce qu'il faut faire. Il y a un travail considérable à faire et il ne s'agit pas de trouver une panacée pour régler les problèmes qui

[Texte]

cent to 92 to 95 per cent. It is not easy to describe in a sentence or two, because the system is man-hours.

**Mr. Towers:** Yes. You made mention the last time you were before the committee that you were going to rely to a greater degree on management to correct the problems. Does this mean that postmasters are going to have more authority in administering their office and at the same time could be held more responsible for an efficient operation within their purview?

**Mr. Warren:** One of the concerns that have been raised consistently by our unions is the question of accountability in the system. I think they have a good point. To centre accountability you have to have a structure and an organization where people understand clearly what their role is. The Post Office has had difficulty with management accountability because everybody has been managing the Post Office. If you have a manager who does not have the authority—in the past, before the Crown corporation—to deal with a labour relations matter in a consequential way, he has no control over classifications, he has no control over who cleans his plant or who repairs it, he has no control over—and I could go on. The whole management experience in the Post Office has been that everybody else, from DPW to DSS—he has no control over the payroll system; he has no control over purchasing and no control over almost anything, except just the direct interface with the worker.

So what we have had in the past, as a result of everybody else running the Post Office in standards and directions and so on, is a management group that has tried to survive in an environment where they have had all the accountability and none of the authority—or very little of the authority. A Crown corporation, as a vehicle, helps to correct a great deal of that, so now we can talk seriously about management accountability. Now we can talk seriously about dealing with our unions and them dealing with us, and we live or die together on our performance. We could not do that before.

**Mr. Towers:** Thank you very much, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Towers.

Mr. Kristiansen, 10 minutes, please.

**Mr. Kristiansen:** Yes, Mr. Chairman. First of all, I was gratified to receive, in response to Mr. Baker's questions and the production of the documentation, the comparisons of Christmas service this year to previously. The one factor which I find lacking, to get a clear grip on them, is the definition of on-time, in both what happens now and what your goals are. There has been a great deal of discussion about performance measurements, but if we do not know where we are going and we do not know where we are it is difficult for these statistics to have real meaning.

**Mr. Warren:** To try to dispel any mystique about standards, if we take this sheet, which is the one with all the numbers on

[Traduction]

surgissent dans un bureau. Il faut refaire tout le système, étudier les méthodes et les procédures, pour faire passer notre taux de succès de 90 p. 100 à 92 et 95 p. 100. Il n'est pas facile de décrire la situation en quelques mots, car le système est fondé sur les heures-hommes.

**M. Towers:** Lorsque vous avez comparu, la dernière fois, vous avez signalé que vous vous feriez davantage à la direction pour remédier à la situation. Est-ce à dire que vous donnerez aux maîtres de poste plus d'autorité dans l'administration de leur bureau et, par le fait même, une plus grande responsabilité des opérations dont ils sont chargés?

**M. Warren:** Nos syndicats soulèvent constamment la question de la responsabilité. A bon droit. Pour préciser la responsabilité, il faut d'abord définir une structure et une organisation qui permettent à chaque employé de comprendre exactement quelles sont ses responsabilités. Les Postes ont eu beaucoup de difficultés à savoir qui était responsable, car tout le monde s'intéressait à la gestion. Si le gestionnaire n'a pas le pouvoir de s'intéresser aux relations syndicales, il ne peut pas exercer un contrôle sur la classification, sur l'entretien ou le nettoyage de ses installations, etc. Par le passé, les Postes n'avaient aucun contrôle sur le système de paye; elles dépendaient du ministère des Travaux publics et du ministère des Approvisionnements et Services. Il était impossible de contrôler les achats et d'autres opérations; on n'était chargé que des relations directes avec les travailleurs.

Par le passé, puisqu'un si grand nombre de personnes ou de ministères étaient responsables des normes et des orientations des Postes, les gestionnaires tentaient de survivre dans un milieu où ils avaient toutes les responsabilités, mais pas d'autorité, ou très peu. Une société de la Couronne peut aplanir certaines de ces difficultés; dorénavant, on pourra étudier sérieusement la question de la responsabilité de la direction. On peut discuter sérieusement des relations avec nos syndicats quand le rendement, ou le service, affecte tant la partie patronale que la partie syndicale. Il n'était pas possible de le faire dans le passé.

**M. Towers:** Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Towers.

Monsieur Kristiansen, vous avez 10 minutes.

**M. Kristiansen:** Très bien, monsieur le président. J'ai eu le bonheur de recevoir, à la suite des questions posées par M. Baker, une réponse et des documents qui font une comparaison du service postal à l'époque de Noël 1981 par rapport au passé. Mais pour comprendre à fond, j'aimerais savoir ce que vous entendez par courrier livré «à temps», connaître la situation actuelle et vos objectifs. On a beaucoup parlé des méthodes qui nous permettraient d'évaluer le rendement, mais il est difficile de donner un sens à ces chiffres si nous ne connaissons pas la situation à l'heure actuelle et l'orientation voulue.

**M. Warren:** Pour dissiper tout le caractère mystérieux des normes, prenez cette feuille qui précise tous les chiffres; à



## [Text]

it, and we start over on the left-hand side and we look at the centres across the country that are represented here, our performance indicator for local mail is that we would like to see our local mail delivered next day at least 95 per cent of the time; and there are some cities in Canada that are accomplishing that.

That is our goal. We do not meet that. The Post Office department has not met that goal in all communities, and in some cases has fallen quite short of it. When you come into the Christmas period you have an excessive volume, so this is not representative. What you see here is not representative of what the Post Office does, say, in the middle of August or in early September.

If you look down the first column, in Halifax we met our standard, which is next-day delivery, 82.9 per cent of the time. If you move to the next two columns, you move into forward mail, which is mail going in and out of those communities. If you look down that column, you will see Quebec City was 93.8 per cent, Montreal metro was down quite substantially—I am reading now the year before last—59.6, and so on. If you total that column, on average, in those major cities across the country, two Christmases ago we were getting our letters to people next day 72.1 per cent of the time, and then you have that tail I talked about, where probably the next day it might have been 83 and the next day it might have been 91, and there are some that are out in the system for several weeks or beyond.

## • 1140

If you move now to 1981 and look at the first column, Local On Time, you see that this Christmas past an average of 82.2 per cent of the letters got there against our standards, which I have explained. That is an improvement of 10 per cent, which is pretty significant. If you look then at the forward mail, the ones clustered with that bar across the top, the thinner columns, you will see that the averages two Christmases ago were 53 per cent and 54 per cent, depending on whether the mail was coming in or going out, and you can see that this last Christmas we had gains there of in excess of 10 per cent in performance.

Now I want to stress, in explaining that chart, that that is not good enough. I am not coming here and saying to the members of this committee that that is good enough. But if you look at the history—if you look at the other chart, Mr. Chairman—and you see where we have been in percentage on time against this next-day standard—and then forward mail, of course, has different standards, depending on how far away it is—you can see that this trend line is at least going in the right direction and the Christmas mail in December 1981 is moving in the right direction. I can tell you that the first-class mail performance in November—and, we are hoping, in January—is also beginning to get off these plateaux that we have been stuck on; not dramatically—I am not coming here today and saying there are dramatic improvements; I am coming

## [Translation]

gauche, vous voyez le nom de certains centres et notre indicateur de rendement pour ce qui est du courrier régional que nous aimerions livrer le lendemain; nous aimerions le faire dans au moins 95 p. 100 des cas; dans certaines villes du pays, on réussit à le faire.

Voilà notre objectif. Nous ne l'atteignons pas. Le ministère des Postes n'atteignait pas cet objectif dans toutes les communautés et, dans certains cas, il était loin de le faire. Lorsque vous arrivez à la période des Fêtes, le volume augmente de façon considérable; cette période n'est donc pas une bonne indication du service. Le tableau ne représente pas le rendement des Postes à la mi-août, ou au début de septembre, par exemple.

Si vous prenez l'exemple d'Halifax, vous constaterez que nous avons respecté notre norme de livraison le lendemain dans 82.9 p. 100 des cas. Dans les deux prochaines colonnes, il s'agit de l'expédition du courrier vers ou hors de ces collectivités. Sous la rubrique Québec, vous remarquerez que cette ville avait une efficacité de 93.8 p. 100, que Montréal métro était beaucoup plus bas—il s'agit ici de l'année 1980—à 59.6 p. 100, et cetera. Selon la moyenne de la somme de cette colonne, dans ces principaux centres urbains, par tout le pays, à Noël, il y a deux ans, la population recevait son courrier le lendemain au moins 72.1 p. 100 du temps, et quant au courrier résiduel que j'ai mentionné tantôt, le lendemain, cela se chiffrait peut-être à 83 p. 100, le lendemain, à 91 p. 100, alors que certaines lettres pouvaient rester dans le système pour plusieurs semaines.

Si vous passez maintenant à l'année 1981, dans la première colonne, vous pourriez livrer à temps localement, vous voyez qu'à Noël, l'année dernière, au moins 82.2 p. 100 des lettres étaient livrées selon nos normes que j'ai déjà expliquées. C'est déjà une amélioration de 10 p. 100, qui est quand même assez importante. Si maintenant vous étudiez le courrier expédié à l'extérieur, les colonnes réunies par une barre tout au haut, les colonnes plus étroites, vous remarquerez que les moyennes, il y a deux Noëls, était de 53 et 54 p. 100, selon qu'il s'agit de courrier sortant ou rentrant, et vous remarquerez que Noël, l'année dernière, nous avons eu une amélioration de rendement de plus de 10 p. 100.

Même à la lumière de ce tableau, je veux souligner que cela n'est pas encore satisfaisant. Je ne suis pas venu ici pour vous dire que cela est satisfaisant. Et si vous regardez les années passées, c'est-à-dire l'autre tableau graphique, monsieur le président, où il est question d'une norme de livraison dans les 24 heures pour le service local—et bien sûr, le service à l'extérieur, pour lequel il y a différentes normes, selon la distance—vous remarquerez qu'au moins, la tendance va dans la bonne direction, et que le courrier de Noël, en décembre 1981, connaissait une certaine amélioration. Je peux vous assurer que le courrier de première classe, en novembre—et nous espérons en janvier—commence à s'élever de ces plateaux qui existaient depuis si longtemps; ce n'est peut-être pas une grande différence—je ne suis pas venu ici pour vous dire que



[Texte]

here today to say that at least we are beginning in the right direction.

**Mr. Kristiansen:** I understand that in the brief time span that there has been for the new regime to begin to take effect we cannot expect miracles overnight. What I recall, though, particularly as, as with other members, we get a terrific volume of mail from across the country, back and forth, is that in the early 1960s you could count on getting mail from Ottawa into Vancouver in two days at the outside on regular mail. There is no obvious standard that exists today, and there has not been for some years, and that is one of the problems. Could we receive from you at some point in the near future some goals for what is the standard that now exists and what you hope will exist one or two years down the road so that we can begin to do some measurement just from our own common sense?

**Mr. Warren:** These are against the standards of the past. There is a fundamental question as to whether or not, for example, in local mail, we should be pressing with three shifts with enormous resources, and so on, to try to get, say, a 95 per cent performance of next-day delivery in every city across the country, or is the market that is there one such that we could try for next-day delivery for those who need it and set the standard as two-day delivery, but instead of achieving that only 85 per cent of the time achieving two-day delivery 98 per cent of the time. That discussion goes on with customers. Some customers say, we are prepared to take two-day delivery locally if you can give us the reliability and the assurance that it gets there. So there are differing customer requirements. The reason we are not giving you, today, performance standards is that we have not finished rationalizing what is the most appropriate service for our customers. When we do, I have no problem whatsoever in saying, there are the standards, in fact we have them in the lobby of our headquarters, and we have brought that standard for the public to see. We will do that in the future.

**Mr. Kristiansen:** Just to proceed, I again would appreciate some standards being presented to this committee, or generally to members in the future, related to what you have called the human-relations sector. While statistics cannot tell the whole story in that regard, any improvement in labour relations, for instance, is rather vital in many areas to what is going to happen in a broader sense within the Post Office.

There are some standard measurements that are used. For instance, a rather horrific figure was mentioned—I may have got it wrong—some 30,000 to 60,000 grievances. somebody suggested the day before yesterday had been on the table a few months ago.

• 1145

Some of the questions I wish there would be answers to are what is the current number of grievances at this point unsettled; out of those, a comparison between this year and last year; what proportion of grievances—and this is one of the normal measuring standards—are settled at first, second, third

[Traduction]

nous avons fait des améliorations dramatiques, mais seulement de vous dire que, enfin, la courbe d'amélioration est ascendante.

**M. Kristiansen:** Je comprends très bien que depuis le peu de temps qu'existe le nouveau régime, on ne peut pas s'attendre à des miracles. Mais je me souviens, comme sans doute les autres députés, puisque nous recevons un grand volume de correspondance, de tout le pays, qu'au début des années 60, on pouvait compter recevoir une lettre expédiée d'Ottawa à Vancouver en deux jours, par le service régulier. Il ne semble plus y avoir de normes évidentes aujourd'hui, et c'est le cas depuis plusieurs années, ce qui crée en fait le problème. Pourriez-vous, dans un avenir prochain, établir les objectifs que vous visez quant aux normes et ce qui, selon vous, pourra exister d'ici un an ou deux, afin que nous puissions au moins mesurer votre performance?

**M. Warren:** Les chiffres que j'ai cités sont fondés sur les normes du passé. Il faut se poser toutefois la question de savoir si, pour le courrier local, on veut assurer trois relèves par jour, qui coûteraient énormément en ressources, pour essayer d'atteindre un niveau de 95 p. 100 de livraison en 24 heures dans toutes les villes du pays, ou si le marché est tel qu'on s'efforce d'offrir une livraison le lendemain pour ceux qui en ont besoin, et assurer peut-être une livraison en deux jours aux autres, et ainsi, au lieu d'atteindre un niveau de 85 p. 100, nous pourrions avoir un rendement de 98 p. 100 pour la livraison en deux jours. Nous consultons nos clients à ce sujet. Certains clients se contenteront d'une livraison du courrier local en deux jours, s'ils peuvent compter là-dessus. Les exigences des clients sont différentes. Et si nous pouvons vous donner des normes de performance aujourd'hui, c'est que nous cherchons à rationaliser ce que sera le meilleur service pour nos clients. Lorsque ce sera fait, je peux vous assurer qu'on établira des normes, que nous afficherons à l'entrée de notre siège social, à la vue de tout le public. C'est ce que nous voulons faire dans l'avenir.

**M. Kristiansen:** Je voudrais aussi que vous nous donniez les normes, maintenant et à l'avenir, par rapport au secteur des relations humaines. Quoique les statistiques ne disent pas tout à cet égard, toute amélioration des relations de travail, par exemple, est essentielle, dans bien des domaines, à l'avenir des Postes en général.

Il existe certaines mesures des normes. Je me trompe peut-être, mais il me semble qu'on nous a dit avant-hier qu'il y a quelques mois, il y avait le chiffre plutôt terrifiant de quelque 30,000 à 60,000 griefs encore en suspens.

J'aimerais donc savoir quel est le nombre actuel de griefs non réglés; aussi bien qu'une comparaison des chiffres de cette année avec l'année dernière; ainsi que la proportion des griefs, c'est une des normes de mesure, qui ont été réglés à la première, seconde ou troisième étape; ou enfin, combien ont

*[Text]*

step; or, how many before arbitration? Another very clear indicator of what effect, both of industrial relations and of general employee-management morale, is figures on absenteeism. I wonder if you could, off the top of your head, or your vice-president in charge of personnel, give us some indication of how some of those statistics, which do at least show part of the story—how they are progressing at the current—

**Mr. Warren:** Yesterday, or the day before, I gave the committee one that I felt was significant, and I did not just give it because it happened to be positive, and that is the number of man-hours lost to labour disputes—not necessarily strikes, but labour disputes of one kind or another.

**Mr. Kristiansen:** There are many extraneous factors; the overall economy comes into that.

**Mr. Warren:** There are many. But if you trace that over the years and you define it consistently, then that is a barometer, one barometer of a number. I mentioned that in the first quarter of the corporate life we had something like 168 man-hours lost, and that is in comparison to probably 2,000 to 3,000 in the normal months. So we had the lowest disruptions—in fact it was just two persons in one location away for a day and a half over some local dispute. So we had a really encouraging first three months, which is part of the fresh start.

But to go into accurate—our grievances are probably down from that high that everybody is aware of a couple of years ago. They are now down to the range of probably 6,000 to 7,000 grievances. It is not satisfactory, but much better than 65,000.

I must raise the point that to try to develop accurate barometers for human relationships is pretty difficult. I would frankly shy away in the early period of trying to reach out to the unions and the unions reaching out to management and taking off those emotional knapsacks that everybody has been carrying around. Suddenly to fill your hands and the media with all sorts of barometers—this is like a human relationship where two people have been so badly separated from each other that they have to work back to a sound relationship. I think we have to measure that, but we also have to be careful that we do not let the measurements begin to stand in the way of those initial steps of trust and respect and so on which have been very largely lost in the system. So I will somehow have to balance those two together, make sure people are informed, but not begin publishing all sorts of information that makes the repair of the human relationship more difficult in the early months.

**Mr. Kristiansen:** No. Well, all I was looking for, Mr. Chairman, is where we are and where we may be in what happens in comparable sizes within the private sector, for instance.

**Mr. Warren:** Yes.

**Mr. Kristiansen:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kristiansen.

*[Translation]*

été soumis à l'arbitrage. Les statistiques sur l'absentéisme sont aussi un excellent indicateur du climat des relations de travail, et en général, du moral des employés de la direction. Est-ce que vous, ou votre vice-président responsable du personnel, pourriez nous donner quelques statistiques qui indiqueraient au moins en partie quels sont les progrès que vous avez réalisés...

**M. Warren:** Hier, ou avant-hier, j'ai donné au Comité un chiffre qui est très important, et non pas seulement parce qu'il est positif, à savoir le nombre d'heures-personnes perdues à cause des conflits de travail, qui ne sont pas nécessairement des grèves, mais différents conflits.

**M. Kristiansen:** Là, il y a beaucoup de facteurs qui entrent en jeu; l'économie en général, par exemple.

**M. Warren:** En effet, il y a plusieurs facteurs. Mais si on reprend ces chiffres d'une façon continue au cours des années, cela peut devenir un baromètre des relations industrielles. Je disais qu'au cours du premier trimestre de l'existence de la société, nous avons perdu 168 heures-personnes, en comparaison de, peut-être, 2,000 ou 3,000 heures dans les mois normaux précédents. Nous avons donc eu moins d'arrêts... il s'agissait en fait de deux personnes qui ne se sont pas présentées au travail pour une journée et demie, en un endroit déterminé, à cause d'un conflit local. Ce premier trimestre est très encourageant pour notre nouveau départ.

Pour vous donner des chiffres plus exacts, le nombre des griefs a considérablement diminué par rapport à ce qu'il était il y a deux ou trois ans. Il y a maintenant peut-être 6,000 ou 7,000 griefs en suspens. Bien sûr, ce n'est pas satisfaisant, mais c'est beaucoup mieux que 65,000.

Je dois dire qu'il est assez difficile de développer des baromètres précis sur les relations humaines. D'ailleurs, je voudrais éviter qu'on établisse des baromètres durant cette première période d'efforts d'entente entre le syndicat et le patronat, afin qu'on se débarrasse de ces facteurs émotifs. Autrement, on s'adressera aux médias avec toutes sortes de baromètres, on se trouvera dans une situation de relations humaines de deux personnes qui doivent travailler avec acharnement pour régler leur problème de longue séparation. Bien sûr, il faut mesurer les progrès, mais il faut aussi éviter que les mesures de ces progrès entravent les premiers pas vers un climat de confiance et de respect qu'on a perdu en grande partie. Je devrai donc établir un équilibre entre les deux, bien renseigner le personnel, mais je ne peux pas commencer à publier toutes sortes de renseignements qui pourraient rendre plus difficile cette tâche au cours des mois à venir.

**M. Kristiansen:** Bien sûr, je vous comprends. Monsieur le président, je cherchais simplement à savoir où nous en sommes, afin de faire des comparaisons avec des sociétés de même taille dans le secteur privé, par exemple.

**M. Warren:** Oui.

**M. Kristiansen:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Kristiansen.

## [Texte]

Just a supplementary concerning this chart, Mr. Warren. Is there any easy explanation about the dismal performance of Vancouver and the fact that it fell off, 1981 over 1980, and was the only station that did?

**Mr. Warren:** The Vancouver situation is one that—we have a strategy in Vancouver that centres around slowly moving out of the old plant a good amount of the overall mail and moving that mail into satellite plants around the valley. So we have a basic facility: its location, its age, and so on are creating problems for us. So our strategy is to have less and less reliance on it and to build up around that a series of satellite processing plants, some of them specialized and some of them for general mail processing. That is going on. There was recently, in the last month or so, acquisition of land for an additional building there to do just that, to move that strategy along. So Vancouver I think is only going to be improved when we improve our capital capability, plant capability, to sort and distribute mail.

• 1150

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Friesen,** 10 minutes, please.

**Mr. Friesen:** Thank you.

Just on that point, sir, are you in a position to tell us where that land has been acquired, or where the station for sorting would be?

**Mr. Warren:** We have not finalized that acquisition, but we are very close. I do not think it would be appropriate—

**Mr. Friesen:** But it would be in the suburbs somewhere?

**Mr. Warren:** Yes.

**Mr. Friesen:** Not in the heart of Vancouver?

**Mr. Warren:** No, no.

**Mr. Friesen:** Surrey, Langley, or in that general area?

**Mr. Warren:** Correct.

**Mr. Friesen:** I have heard rumours that it would be in the south Surrey area somewhere.

Sir, you have talked about the quality in delivery, and I like what I hear. I like what I hear in the tone of your labour-management relations. Much of the public attention has been on the sexy issues, such as mis-sorted mail and so forth. Another area of quality is extension of services. There is a high-growth area on the lower mainland of British Columbia. New communities are springing up; large subdivisions are being built. They are waiting for door-to-door service. That, to me, also relates to quality service. Can you tell me when you consider when new communities can reasonably expect door-to-door service?

## [Traduction]

J'ai une question supplémentaire au sujet du tableau, monsieur Warren. Pouvez-vous expliquer simplement la très mauvaise performance de Vancouver, qui a connu une baisse de rendement entre 1980 et 1981, et qu'effectivement, c'est le seul bureau de poste qui a connu cette baisse?

**M. Warren:** A Vancouver, nous avons établi une stratégie selon laquelle on déplacera une bonne partie du courrier du bureau de poste central pour le trier dans des bureaux satellites, partout dans la vallée. L'âge, la vétusté et l'emplacement du bureau de poste actuel créent certains problèmes. Nous voulons de moins en moins dépendre de ce dernier, et établir toute une série de centres de tri satellites, dont certains seront spécialisés et d'autres s'occuperont du courrier ordinaire. C'est déjà en marche. Il y a un mois environ, nous avons acheté un terrain afin de construire un immeuble à cette fin, afin de réaliser cette stratégie. Donc, Vancouver ne connaîtra d'améliorations qu'au moment où nos centres de tri et de distribution du courrier fonctionneront mieux.

**Le président:** Merci.

Monsieur Friesen, vous avez 10 minutes, s'il vous plaît.

**M. Friesen:** Merci.

A cet égard, monsieur, pouvez-vous nous dire où se trouve le terrain que vous avez acheté, où sera construit ce centre de tri?

**M. Warren:** La vente n'est pas complétée encore. Je ne crois pas qu'il soit...

**M. Friesen:** Mais ce sera sans doute dans la banlieue, quelque part?

**M. Warren:** Oui.

**M. Friesen:** Et non pas au cœur de Vancouver.

**M. Warren:** Non.

**M. Friesen:** Donc, à Surrey, Langley, ou dans cette région en général.

**M. Warren:** Précisément.

**M. Friesen:** J'avais entendu des rumeurs disant que ce serait dans la région sud de Surrey.

Vous avez parlé de la qualité du service de livraison en termes positifs. Comment voyez-vous alors les relations patronales-syndicales? On a concentré l'attention du public sur des questions plus intéressantes, telles que le courrier mal trié, etc. Un autre barème de la qualité est l'expansion des services de livraison. La partie sud de la Colombie-Britannique est portée à croître rapidement. Il y a de nouvelles collectivités qui s'ouvrent partout; de grands lotissements qui sont développés. Ces gens attendent toujours le service de livraison par facteur. Cela aussi me semble une mesure de la qualité. Pouvez-vous me dire quand ces nouvelles collectivités pourront recevoir le service à la porte?



## [Text]

**Mr. Warren:** Well, I think, sir, our first definitive attempt at that will be next Thursday morning in Calgary. At that time I am going to announce the availability of substantial expansion of letter-carrier service in communities across the country. I will be pointing out what rationale we have used for this expansion, where these additional letter-carrier services will be, and how they respond to the overall needs of communities right across the country. So I will be making a major announcement on Thursday in Calgary that will affect British Columbia, all of the prairie provinces, Ontario, Quebec, and the east. I think that will be really the first time in about the last year and a half to two years that the Post Office has come to grips with the question of what are appropriate levels of letter-carrier service, mail-delivery service, and door-to-door service. To get into it in detail today would probably pre-empt something that is being finalized at this very moment.

**Mr. Friesen:** Well, I will wait with bated breath for that speech.

**Mr. Warren:** I hope your breath is not baited, sir.

**An hon. Member:** This is good news from the Post Office.

**Mr. Friesen:** Right. Right, it is.

Will the criteria be such things as the life span of the community—how long it has been in existence and so forth?

**Mr. Warren:** Well, to oversimplify it, there are really three kinds of service requirements to which we have to respond. One is the fill-in, where you have a community which has not had appropriate service internally within the community. Another one is what we call contiguous growth, where you have a community which is growing in a contiguous way. The last one, which is a more difficult one for us to respond to, is non-contiguous growth, where we have a small sub-community or major suburb outside a major community connected by one or two roads and where the growth is out three or four miles.

We have to look at those requirements, and the different parts of the country tend to produce different types of requirements. Some of the more established urban areas will have fill-in problems. Some of the growing suburbs in certain parts of the country will tend to be contiguous, and some of the urban forms that get created in parts of the country that grow very rapidly tend to fall into that last category, where you almost have subdivisions leap-frogging each other, with farm land in between. The cost of servicing those latter ones, tends to be reasonably high.

In addition to door-to-door delivery, we are looking at stages of door-to-door delivery where we have a letter carrier service a group mailbox which may be a block away.

I guess the overall profile of all that will be provided next Thursday. So looking at the resources we have, we will announce next Thursday how we expect to apply those resources against those criteria across the country.

**Mr. Friesen:** I note my time is running out, but I do want to ask one or two more questions.

## [Translation]

**M. Warren:** Nous ferons notre premier pas dans ce sens, monsieur, jeudi prochain, à Calgary. A ce moment-là, j'annoncerai l'échéancier d'une expansion importante du service des facteurs dans des villes partout au pays. J'expliquerai la logique de cette expansion, où les services additionnels seront donnés et comment on s'attend à répondre aux besoins des collectivités dans tout le pays. Je ferai donc une annonce importante jeudi, à Calgary, qui affectera bien sûr la Colombie-Britannique, toutes les provinces de l'Ouest, l'Ontario et le Québec, et l'Est du pays. Ce sera la première fois, depuis un an et demi ou deux ans, que les Postes auront pris des mesures concernant les niveaux appropriés de service de livraison du courrier, par facteur, et de porte en porte. Il serait prématuré d'en discuter en détail aujourd'hui, puisqu'on travaille toujours sur ces plans en ce moment.

**M. Friesen:** J'attends ce discours avec grand espoir.

**M. Warren:** J'espère que vous ne serez pas déçu, monsieur.

**Un(e) voix:** C'est une excellente nouvelle venant des Postes.

**M. Friesen:** En effet.

Quels seront les critères appliqués à la collectivité—son âge, etc.?

**M. Warren:** Tout simplement, il y a trois différentes exigences auxquelles il faut répondre. D'abord, la mise à jour dans le cas d'une collectivité qui ne jouit pas encore d'un service interne approprié. Ensuite, il y a le cas de la croissance contiguë, où les nouvelles sections de la ville sont contiguës aux anciennes. Et enfin, un problème qu'il nous est plus difficile de résoudre, celui de la croissance non contiguë de petites villes d'ortoirs, ou de banlieues importantes à l'extérieur d'une ville importante, reliées par une ou deux routes, et où la croissance a lieu à une distance de trois ou quatre milles.

Nous devons répondre à ces exigences, et les diverses parties du pays ne se développent pas toutes de la même façon. Les centres urbains les plus anciens auront des problèmes de mise à jour. Certaines des nouvelles banlieues, dans certaines parties du pays, sont contiguës, et dans d'autres parties, on est témoin d'une croissance très rapide, où les banlieues se développent en saute-mouton, laissant des terres agricoles entre les différentes subdivisions. Bien sûr, le coût des services de ces dernières peut-être assez élevé.

En plus de la livraison à domicile, nous étudions aussi certains services intermédiaires où un facteur pourrait livrer le courrier à une boîte aux lettres commune à un pâté de maisons.

Je donnerai une idée de ce que nous voulons faire, jeudi prochain. Selon les ressources disponibles, nous annoncerons jeudi prochain où nous pourrions utiliser ces ressources, selon des critères établis pour tout le pays.

**M. Friesen:** Mon temps de parole est presque écoulé, mais j'ai encore une ou deux questions.



## [Texte]

Back to the labour-management relations and the role of the manager in the local post office. Will he have decision-making powers regarding overtime if there is a backlog of mail and so forth?

• 1155

**Mr. Warren:** Yes. The role of the manager in the field, whether a postmaster with supervisory responsibility or an area manager in small plants, is going to change. They will have increased responsibilities in many areas that affect directly the workers under them, but at the same time we will ensure that we have better corporate controls over the total system. I mean better financial corporate controls, better planning controls, and some of the other controls the Auditor General points to in his report. Some of those have to be corporate and are not always there now because we have four different regions which are extremely autonomous. There is nothing wrong with autonomous regions as long as they work on all counts, but the autonomy that exists is such that in some areas like finance, and in other areas where we negotiate a collective agreement at the national level, where we send it down into the field and find it gets reinterpreted and creates conflict with the unions, we must have greater corporate control over it.

Local managers are going to have greater discretion in many areas directly affecting their relationship with those they supervise, but in some cases less autonomy when it comes to over-all financial control and management of the corporation. There is a redefinition going on in how you manage this giant, and that means local autonomy to manage the operation but corporate responsibility for directing and controlling this \$2 billion corporation.

**Mr. Friesen:** One final question. It has to do with negotiating new labour contracts. I think you have just completed one major one. The public has most of its attention on salaries and so forth in those contracts, but another important item is the transfer rights of workers from one region to another, which has created management problems in the past. Are those clauses in the contract going to be open for re-examination, and what control will the managers have in hiring practices?

**Mr. Warren:** Let me start with the last one. Hiring practices now fall exclusively within the purview of the Crown corporation. We have been in business four or four and a half months and have not been able to take every policy area dictated to us before and create a new, perfect policy substitute for the corporation. We are using some from the past and developing new ones. It will take a few years before our total freedom can be properly exercised.

On the question you have raised, we have the full authority in the latter situation. By transfers, do you mean lay-offs or moving people across the country in job development?

## [Traduction]

Revenons aux relations patronales-syndicales, et au rôle du gestionnaire du bureau de poste local. Aura-t-il des pouvoirs de décision concernant le temps supplémentaire s'il y a un surplus de courrier, et cetera?

**M. Warren:** Oui. Qu'il s'agisse d'un maître de poste responsable de la surveillance, ou d'un directeur régional dans un petit centre, le rôle du gestionnaire local est sujet à changer. Ils auront des responsabilités accrues dans certains domaines qui affectent directement les travailleurs qu'ils dirigent; en même temps, nous établirons un meilleur système de contrôles généraux sur tout le système. Il s'agira de meilleurs systèmes de contrôle financier, de planification, et des autres contrôles qu'a mentionnés le vérificateur général dans son rapport. Certains de ces contrôles doivent s'appliquer à la société dans son ensemble, et souvent, n'existent pas, car nous avons quatre différentes régions très autonomes. Ce qui n'est pas mal, bien sûr, si elles fonctionnent toutes bien; toutefois, le degré d'autonomie actuel fait que dans certains domaines, comme les finances, et dans les négociations des conventions collectives nationales, les politiques au niveau local sont souvent réinterprétées et causent certains conflits avec les syndicats, et dans ces cas, il faut un contrôle d'ensemble.

Les gestionnaires locaux auront donc une plus grande discrétion dans bien des domaines affectant directement leurs relations avec leurs subordonnés, mais moins d'autonomie, dans certains cas, quant au contrôle financier d'ensemble, et quant à la gestion de la société. Il faut redéfinir la façon de diriger cette société géante, exigent une certaine autonomie locale dans la gestion du fonctionnement quotidien, mais une responsabilité générale de direction et de contrôle de cette société de 2 milliards de dollars.

**M. Friesen:** Une dernière question concernant la négociation de nouvelles conventions collectives. Vous en avez conclu une dernièrement. Le public s'intéresse bien sûr surtout aux salaires et à d'autres clauses semblables de ces ententes, mais le transfert des droits des employés d'une région à une autre est aussi important, et a causé des problèmes de gestion dans le passé. Est-ce que ces différentes clauses des conventions collectives seront réétudiées, et quel contrôle auront les gestionnaires dans l'embauche de nouveaux employés?

**M. Warren:** Je commence par votre dernière question. Les procédures d'embauche relèvent exclusivement maintenant de la société. Nous n'avons pris l'entreprise en main que depuis quatre mois et demi et n'avons pu étudier toutes les politiques pour les remplacer par une seule politique sociale parfaite. Nous utilisons certaines politiques actuelles, et en élaborons de nouvelles. Il nous faudra encore quelques années pour que nous soyons parfaitement libérés des anciennes politiques.

Quant à votre première question, nous avons toute l'autorité voulue. Quand vous mentionnez les transferts, parlez-vous de mises à pied, ou de la mutation de personnes dans d'autres parties du pays, en vertu du développement de leur carrière?

*[Text]*

**Mr. Friesen:** The second one; moving people across Canada—if somebody wants to move from Winnipeg to Revelstoke, or something like that.

**Mr. Warren:** It may have been a problem, but it is not on any of the 27 front burners I am stirring and putting lids on at the moment. The question might be what does the corporation do for its employees when we ask them to transfer? That gets into moving costs. But there is nothing to my knowledge that prohibits us—I did not think it was a big problem before, from what I gathered—employees moving from one part of the country to another. It is more a question of whether we can get them to do it than barriers in the path.

**Mr. Friesen:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Friesen.

The next is Mr. Vankoughnet.

**Mr. Vankoughnet:** Thank you very much, Mr. Chairman.

Mr. Warren and Mr. Dye, it is a pleasure to have this opportunity to address you and meet you for the first time.

• 1200

I want to address my remarks, Mr. Chairman, basically to Mr. Warren, and to congratulate him on the job he is trying to do and wish him every success. I also want to express my appreciation for his promptness and courtesy in answering concerns which I have had occasion to forward to his office. I think this is very good public relations with my constituents, and I certainly appreciate the promptness.

The concern that I have in representing a very large rural riding in south-eastern Ontario, the Kingston area north, is rural mail contracts. This was brought up in the House of Commons in 1980 by myself, and at that time, of course, the Postmaster General referred to the fact that we would be introducing a Crown corporation to create Canada Post. At this point, sir, what has been done, what is being done, or what will be done, concerning a very important segment of the postal corporation, and that is rural postal contracts—the \$10,000 maximum? I understand it is something like 25 years since that has been changed. Just what are your views on that?

**Mr. Warren:** One of the first items on the first board agenda, when we were formally constituted as a board in the meeting on, I think, Proclamation Day, October 16, was to change the ceiling for rural contracts from \$10,000 to \$25,000 so that we would not be requiring people who had performed well to reapply, and so on. That ceiling has been lifted and I hope the word has gone out through the system completely. Maybe it has not. But certainly we sent out, to all the rural contractors on our records, that change in policy decision. That was step number one. There have been some other adjustments to allow us to operate in 1982 and not back in 1965, or whenever that limit was set.

*[Translation]*

**M. Friesen:** De ce dernier aspect, de la mutation des gens partout au Canada; par exemple, si quelqu'un veut déménager de Winnipeg à Revelstoke.

**M. Warren:** Cela peut avoir causé des problèmes dans le passé, mais ce n'est pas en ce moment une des 27 questions principales qui m'intéressent. On pourrait se demander ce que la société ferait avec des employés qu'elle veut muter ailleurs. Bien sûr, cela exige des frais de déplacement. Rien, toutefois, à ma connaissance, ne nous empêche de le faire,—cela n'a pas causé de problèmes importants dans le passé, à ma connaissance—de déplacer des employés d'une partie du pays à l'autre. La difficulté pourrait être de les persuader de le faire.

**M. Friesen:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci, monsieur Friesen.

Le prochain intervenant est M. Vankoughnet.

**M. Vankoughnet:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Warren et monsieur Dye, je suis très heureux de faire votre connaissance.

Monsieur le président, j'adresserai mes remarques surtout à M. Warren, et je veux d'abord le féliciter de la tâche qu'il a entreprise, et je lui souhaite beaucoup de succès. Je veux aussi le remercier de la façon courtoise et prompte dont il a répondu aux questions que je lui ai fait parvenir. Il s'assure d'excellentes relations avec mes commettants, et j'apprécie personnellement sa promptitude.

Ma difficulté comme représentant d'une grande circonscription rurale du sud-est de l'Ontario, c'est-à-dire la région au nord de Kingston, ce sont les contrats de la poste rurale. J'ai soulevé la question moi-même à la Chambre en 1980, mais à ce moment-là, bien sûr, le ministre des Postes m'a rappelé que l'on devait bientôt créer une société des postes. Jusqu'à présent, monsieur, qu'avez-vous fait, que faites-vous en ce moment et que ferez-vous à l'avenir concernant un élément très important de la société des postes, c'est-à-dire les contrats de la poste rurale de \$10,000 au maximum? On me dit que cette politique n'a pas changé depuis 25 ans. Qu'allez-vous faire de cela?

**M. Warren:** Un des premiers sujets de discussion à l'ordre du jour de la première réunion du conseil, qui a eu lieu, je crois, le jour de la proclamation, le 16 octobre, était de changer le plafond pour les contrats ruraux, de \$10,000 à \$25,000, afin d'éviter que les gens qui avaient déjà bien fait leur travail aient une nouvelle demande à faire, etc. La décision a été prise, et la nouvelle a circulé partout dans notre système. Peut-être n'a-t-elle pas atteint tout le monde. Mais nous avons certainement averti tous les entrepreneurs de la poste rurale inscrits dans nos dossiers de ce changement de politique. C'était la première étape. Depuis, nous avons fait d'autres ajustements, afin de nous permettre de fonctionner selon les conditions de 1982, et non pas selon celles de 1965, ou peu importe quand ce plafond a été fixé.

[Texte]

I think that is one indication of trying to be responsive to that group, because they are an important group to us. While they are in a formal sense contractors, they are really part of the postal family. That is the way they feel and that is the way we feel.

**Mr. Vankoughnet:** When was this effective, then?

**Mr. Warren:** I think it was effective in October. I think we made it effective on Proclamation Day. A number of requests piled up during the summer, but we did not have the authority until we were proclaimed. There was some delay in the proclamation, as you will recall. So that was on the first board agenda. It was passed, and we have been dealing with them now with a \$25,000 ceiling.

**Mr. Vankoughnet:** I appreciate that answer.

The other question I have concerning rural mail contractors is on the fact that many are being told now that they are unable to renegotiate their contract because of a backlog and so on. When a person changes a mail contract, for example, or takes over an existing contract as a sort of interim process, they have to wait an extended period, or until that contract would originally have run out, before they can actually apply or make application for a new contract. Is this the case? I have one particular case where these people have been delivering mail now for well over a year. They want to know whether they will have the contract or not, but they have not yet had the opportunity to tender on this route. Of course for procuring equipment and maintaining vehicles and so on, they would like to be able to plan for the future.

Is this a general problem in rural mail contracts or could this be a unique situation?

**Mr. Warren:** That problem is not that extensive, to my knowledge. There are cases where people will take over another contract, and they go into that, or they should go into that, with their eyes wide open in taking over a contract that expires seven months from now or a year from now. We say to a number of people in a community, do you want to take this contract over because it has been deserted by another contractor? To take it over and then three or four months later say, well, we would like to get an adjustment during the course of finishing out this contract, can create some problems for us. It is not a particularly businesslike approach to it, I think if there are some specific cases you would like to bring to my attention I would be glad to have a look at them, but on principle if a contractor says he will finish out another contractor's obligations, the obligations are pretty clear, the prices are pretty clear, the route is pretty clear, and we assume they know what they are doing coming in. We live in a time of increased fuel costs and all sorts of increases and it is a difficult area to administer from that perspective, to be fair about it. I suppose a contract is a contract, and we would be criticized from the other side; but if there are some specific cases, I would be glad to look at them.

[Traduction]

C'est une façon de répondre aux exigences de ce groupe très important pour nous. Quoiqu'ils soient officiellement des entrepreneurs, ils font quand même partie de notre grande famille des Postes. C'est leur sentiment, comme le nôtre.

**M. Vankoughnet:** Quand cette hausse du plafond a-t-elle été mise en vigueur?

**M. Warren:** Dès le mois d'octobre. Elle est entrée en vigueur le jour de la proclamation de la société. Bien sûr, un certain nombre de demandes avaient été reçues au cours de l'été, mais nous n'avions pas l'autorisation d'agir avant la création effective de la société. Vous vous souviendrez aussi qu'on a retardé légèrement cette proclamation de la société. Toutefois, c'était un des articles discutés à la première réunion du conseil. Nous l'avons adopté, et depuis, nous négocions les contrats selon un plafond de \$25,000.

**M. Vankoughnet:** Je vous remercie de cette réponse.

Deuxièmement, toujours au sujet des entrepreneurs de la poste rurale, on me dit qu'ils ne peuvent pas renégocier leur contrat en ce moment, à cause d'un certain retard, etc. Lorsqu'un entrepreneur change son contrat, par exemple, ou prend en mains, sur une base intérimaire, un contrat en vigueur, il doit apparemment attendre très longtemps, ou au moins jusqu'à ce que le contrat soit terminé, avant de pouvoir faire une demande de nouveau contrat. Est-ce bien le cas? Je pense à un cas en particulier, où les entrepreneurs livrent le courrier depuis plus d'un an. Ils veulent savoir s'ils pourront garder ce contrat ou non, mais ils n'ont pas encore eu l'occasion de soumettre leur offre. Et bien sûr, ils voudraient pouvoir planifier l'avenir, surtout en ce qui concerne l'achat d'équipement, l'entretien des véhicules, etc.

Est-ce un problème courant, ou une situation unique dans ce cas?

**M. Warren:** A ma connaissance, ce n'est pas un problème très répandu. Bien sûr, il y a des personnes qui reprennent les contrats d'autres entrepreneurs, mais elles devraient le faire en sachant très bien que le contrat expirera dans sept mois ou un an. On demande souvent à des gens s'ils désirent accepter le contrat d'un autre qui l'a abandonné. L'accepter, puis demander de faire des ajustements, trois ou quatre mois plus tard, un peu avant l'expiration du contrat, pourrait nous créer certaines difficultés. Une telle approche ne fait pas très sérieux. Si vous avez des cas particuliers que vous voudriez porter à mon attention, il me fera plaisir de m'en occuper, mais en général, si un entrepreneur accepte de terminer le contrat d'un autre, les obligations, les prix et la route sont clairement établis, et nous devons supposer qu'ils savent ce qu'ils entreprennent. En toute justice, compte tenu des coûts croissants du carburant et de toutes sortes d'augmentations, c'est un domaine difficile à administrer. Un contrat, c'est un contrat et on pourrait facilement être critiqué par l'autre partie; si vous avez des cas particuliers à me soumettre, il me fera plaisir de les étudier.



[Text]

• 1205

**Mr. Vankoughnet:** The other problem that I have had recently concerned a highway contract. It was tendered, then the tenders were withdrawn and it will be coming up for re-tender. In the meantime the previous contractor withdrew his services, for one reason or another, and a temporary contractor was given the contract for the interim.

Is this a normal practice; that is, rather than sending it to tender to appoint someone? It is felt that this may give that interim person a little better advantage in tendering when the tender does close.

**The Chairman:** Mr. Corkery.

**Mr. James C. Corkery (Chief Operating Officer, Canada Post Corporation):** Really, I cannot comment on that one. I would like to have the facts or the details. If you can help us that way, we will prowl for you and come back to you directly. I do not really know what would be going on, what is peculiar about that one. Sorry.

**Mr. Vankoughnet:** That is all I have, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Vankoughnet.

**Mr. Baker:** 10 minutes, please.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** Mr. Chairman, I spoke privately to the president yesterday, welcoming him to the committee. I would like to do that, if I could, publicly.

The second thing I want to say to him, so that he will not go away discouraged—and he should not from this meeting, because it is a reporting meeting—is that, as one member of Parliament, I found that recently—it could be an unusual phenomenon—my complaints from constituents have been reduced in mail difficulties. I think you should know that.

That leads me to say that I share the view of the chairman that the problems of your forebears should not be visited upon you. It is not my intention to do that, because you have a long way to come. As I look at the thing, perhaps the most room for movement is upward. I rather liked what you said yesterday about harnessing people, identifying jointly the problems. You explained the new kinds of bargaining and the fact that you were trying to reinsert in the postal operations a sense of service, in a real sense, and to allow the working stiffs to participate in it and to feel that they are part of an operation. That is all to the good. I guess the moment of truth comes a year from now, or two years from now, when we look at performance audits. But I think that is a healthy trend.

**Mr. Chairman,** I wonder if I could ask the president how he views the Post Office department.

You said yesterday that you were competing with others in the private sector, and there was a certain private sector tone to what had been heretofore a government operation. Do you

[Translation]

**M. Vankoughnet:** Récemment, on m'a mis au courant d'un autre problème concernant un contrat de livraison sur une grande route. On a lancé un appel d'offres, mais cet appel a ensuite été retiré et un autre sera lancé bientôt. Entre temps l'entrepreneur précédent a retiré ses services, pour une raison ou une autre, et un autre entrepreneur lui a été temporairement substitué.

Est-il normal d'agir ainsi plutôt que de procéder à un appel d'offres, est-il normal de nommer quelqu'un? Il semble que ce contrat provisoire donne un certain avantage à cette personne au moment du nouvel appel d'offres.

**Le président:** Monsieur Corkery.

**M. James C. Corkery (directeur général des opérations, Société nationale des Postes):** Franchement, je n'ai pas de réponse. Il faudrait étudier l'affaire à fond. Si vous pouvez nous donner des détails, nous étudierons la question et vous donnerons une réponse directement. Je ne sais vraiment pas comment expliquer cette particularité. Je regrette.

**M. Vankoughnet:** C'est tout, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Vankoughnet.

Monsieur Baker, vous avez dix minutes, s'il vous plaît.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Monsieur le président, je me suis entretenu en privé avec le président hier, pour lui souhaiter la bienvenue au Comité. Je voudrais maintenant le faire publiquement.

Je voudrais aussi lui dire, afin qu'il ne parte pas d'ici découragé, ce qui n'est pas le cas pour cette séance puisque c'est une question de rapport seulement, c'est qu'à titre de député, j'ai découvert que récemment, et c'est peut-être là un phénomène inusité, les plaintes venant de mes commettants concernant le courrier avaient considérablement diminué. Je tiens à ce que vous le sachiez.

Cela m'amène à dire que je partage l'opinion du président, salon laquelle vous ne devriez pas avoir sur le dos les problèmes de vos prédécesseurs. Je n'ai d'ailleurs pas l'intention de vous accabler de la sorte, puisque vous avez encore beaucoup à faire. En ce moment, vous ne pouvez qu'améliorer le service. J'ai bien aimé ce que vous avez dit hier quand vous avez parlé d'atteler tout le monde, afin d'identifier conjointement les problèmes. Vous avez parlé de nouveaux systèmes de négociations et de votre désir de réinstaurer au sein des opérations postales ce sens réel d'être au service du public, et de permettre aux travailleurs de participer aux prises de décisions, afin qu'ils sentent qu'ils participent vraiment au fonctionnement du bureau de poste. Tout cela, c'est très bon. Le moment de vérité viendra, disons, dans un an ou deux, lorsqu'on vérifiera la performance. En ce moment, les tendances sont bonnes.

Monsieur le président, le président pourrait-il nous dire comment il voit la société des postes.

Hier, vous nous disiez que vous deviez faire concurrence à des entreprises du secteur privé et que vous tentiez de conférer un caractère de société privée à ce qui, jusqu'à présent, a



[Texte]

regard the new postal corporation as an instrument of public policy?

**Mr. Warren:** We are venturing into a subject that takes a little time to talk about thoroughly, but our act, the act that many of you supported in Parliament, first of all asks us to provide what is called "basic customary postal service". That is the operative definition. We do not know what that really means; we do not know what that really means because there is no definition in the act. But it certainly means that the corporation will continue to be used as an instrument of public policy to provide a "universal mail service" of some kind. That seems to be the clear intention. If that is to be our role, then we have some difficult corners to define.

[Traduction]

constitué une opération gouvernementale. Croyez-vous que la nouvelle société des postes soit toujours un instrument de politique publique?

**M. Warren:** Nous nous aventurons dans un domaine qui pourrait exiger beaucoup de discussions, mais selon la loi qui nous régit, celle que plusieurs d'entre vous avait appuyée au Parlement, on doit d'abord fournir le service habituel des postes. C'est la définition courante. Nous ne savons pas encore ce que cela veut dire; nous ne le savons pas, parce que la loi ne le définit pas. Toutefois, cela veut certainement dire que la société doit continuer à servir comme instrument de politique publique afin de fournir un service de courrier universel quelconque. C'est clairement l'intention de la loi. Si cela doit être notre rôle, nous aurons des difficultés à le cadrer.

• 1210

First of all, on the question of our exclusive privilege, I think all who supported that act would say that if you are going to be used as an instrument of public policy to provide a universal mail service, whether it is to Inuvik, Moosonee, downtown Toronto or wherever, then it makes sense for you to have an exclusive privilege for part of your product line. In fact, in the House, what you did was narrow that privilege and say, really, all you are going to have, Canada Post, on one of your product lines, first-class mail, is an exclusive pricing privilege, because we as parliamentarians are going to heighten the competition and allow couriers to deliver first-class letters as long as they are a certain multiple of your price. So what we have now is a reduced exclusive privilege on one of our 12 or so product lines, and from that we must finance the broad objective which has been given to us of providing basic customary postal service or, in layman's language, universal mail service.

I said the other day, Mr. Baker, that we as a corporation are certainly going to look at certain dimensions of our service. I do not think they are all that extensive, but there are elements of our service which one might say are almost purely social in nature because their cost in relation to their revenue is so high. The cost is so high that dropping green groceries into the Antarctic might be considered a social service. Our strategy in that regard would be not to pull away from that service, but to go to the shareholder, to the government, and say that there are certain types of service, not all that extensive, but quite expensive in relation to revenue, such that maybe the tax base of the country should pay for them, because they are purely social in nature. If you want to use us to do that, to use us, for example, to reduce the rate for publishers, for newspapers, for periodicals, and so on—which has been done historically—then give us a fee-for-service grant. If you want to use the Post Office to improve the communication between Canadians and their elected officials, which has been done historically, then that is something for which we should be compensated; and we would be delighted to provide a service, hopefully an improving one. So I see us, Mr. Baker, being used from time to time, as many other Crown corporations are used, to achieve a social, a broader objective than simply the commercial heart of what we are doing.

Tout d'abord, quant à notre privilège exclusif, tous ceux qui ont appuyé la loi diront que si le service de courrier universel doit servir d'instrument de politique publique, que ce soit à Inuvik, à Moosonee, au cœur de Toronto ou ailleurs, il semble juste qu'une partie de notre service soit accordée effectivement en exclusivité. À la Chambre, vous avez diminué ce privilège en accordant effectivement à Postes Canada le droit exclusif d'établir le prix sur un de ses produits, le courrier de première classe, car vous avez prétendu ainsi augmenter la concurrence et permettre aux services de messageries de livrer les lettres de première classe, dans la mesure où ils demandent un prix supérieur au nôtre. Nous avons donc un privilège exclusif amenuisé sur un de nos 12 produits, avec lequel nous devons financer l'objectif très vaste qu'on nous a imposé, soit la prestation du service habituel et fondamental des postes, ou tout simplement, un service de courrier universel.

Je disais l'autre jour, monsieur Baker, que la société devait étudier certaines dimensions de ce service. Elles ne sont pas excessivement compliquées, mais certains éléments de notre service sont en fait de nature presque purement sociale, car le coût de leur prestation est fort élevé par rapport au revenu qu'on peut en retirer. Le coût en est si élevé que la livraison de légumes frais dans l'Antarctique peut être considérée comme un service social. Notre stratégie consiste non pas à abandonner ce genre de service, mais plutôt à informer l'actionnaire, le gouvernement, que certains types de services, si peu nombreux soient-ils, sont très coûteux par rapport aux revenus qu'ils engendrent que les contribuables du pays devraient peut-être en assumer le coût, car ils sont de nature purement sociale. Si vous désirez vous servir de la société, par exemple, pour réduire le tarif postal appliqué aux journaux, aux publications, aux périodiques, etc.—ce qu'on a toujours fait—il faudrait alors nous donner une subvention pour couvrir les frais. Si le Parlement désire utiliser les Postes pour améliorer la communication entre les Canadiens et leurs représentants élus, fait historique, alors on devra nous compenser en espèces, et il nous fera plaisir de continuer à offrir ce service, et même de l'améliorer. Donc, monsieur Baker, la société, comme beaucoup d'autres sociétés de la Couronne, devra de temps en temps répondre à un objectif social plus large que ses objectifs commerciaux.

## [Text]

But talking about the commercial heart, we have to become more entrepreneurial; we have to take those 8,200 branch offices out there and do something with them in an entrepreneurial sense beyond what we are doing now. We have to get into product lines which we are in now and be more competitive. So there is a combination, I think, of being entrepreneurial at our core—and that is typical of many Crown corporations—but capable of being used by the government to achieve some other objectives than simply breaking even or providing mail service to people. That is the continuing sort of balance which we shall have to try to achieve.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** You used two words. You said that your statute—and you are quite right—deals with providing basic customary service, which is the service that went on before, formerly performed by a department of government. You said your new configuration is that, whereas before there was not a shareholder, there was a government which reported to Parliament, and now there is a shareholder which happens to be the Government of Canada. It is the custom in government departments, and has been the custom, heretofore, to produce, for Parliament or for the public, information as to the salary of members of the deputy ministers—at least the ranges of salaries—and the leading officers of a corporation. That has been the custom. Those things are done now by the Lambert Commission, I believe. Do you have any objections to that practice continuing in the new set-up, in any directions directly to yourself and on behalf of your board of directors, or for the operations of Crown corporations generally?

**Mr. Warren:** I have been in both the private and public milieux in my career, and I guess more of it in the public than the private, so I have been quite accustomed to having my salary public and debated extensively and so on; so this is not a novel thing for me.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** I did not think it would be.

**Mr. Warren:** But I have come into an environment which is called a Crown corporation environment and the shareholder, the government, has a policy that has been in place for a long time. I am not sure I fully understand the rationale behind their policy, but I think it probably rests on the assumption that if you are going to have Crown corporations with a core *raison d'être* which is entrepreneurial, and a peripheral *raison d'être* which is social in nature—and we are competing: my competitor is Purolator—and many other companies in the field do not make their salaries known. I guess the government's position, as I understand it, is that we had better be consistent. If we ask Crown corporations to act like businesses rather than like a department, we ought to treat them, as much as possible, like a business.

## [Translation]

Justement, au sujet de ces objectifs commerciaux, nous devons devenir de meilleurs entrepreneurs; nous devons utiliser nos 8,200 succursales de façon plus efficace et plus utile que nous ne le faisons maintenant. Nous devons devenir plus concurrentiels avec les produits que nous livrons déjà. Il faut donc assurer une certaine combinaison, selon laquelle nous serons plus entrepreneurs, en général—ce qui est typique de bien des sociétés de la Couronne—tout en aidant le gouvernement à atteindre certains objectifs autres que la rentabilité, et en offrant un service de courrier à la population. C'est le genre d'équilibre continu que nous devons tâcher d'atteindre.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Vous avez utilisé deux termes. Vous dites que la loi qui vous régit—avec raison—exige que vous offriez le service habituel de base, service qui était offert anciennement par un ministère du gouvernement. Antérieurement, vous deviez répondre à un gouvernement qui était lui-même comptable au Parlement; maintenant vous répondez à un actionnaire qui est en fait le gouvernement du Canada. La coutume veut que les ministères du gouvernement fournissent au Parlement, et donc au public, des renseignements sur les salaires des hauts fonctionnaires, des sous-ministres,—au moins l'échelle de ces salaires, et des principaux dirigeants d'une société. C'était la coutume. Ce sont d'ailleurs les recommandations de la Commission Lambert. Vous opposez-vous à ce que cette pratique continue selon la nouvelle constitution de la société, en ce qui vous concerne, au nom de votre conseil d'administration, ou pour le fonctionnement des sociétés de la Couronne en général?

**M. Warren:** Au cours de ma carrière, j'ai travaillé aussi bien pour le secteur privé que le secteur public, mais surtout dans le secteur public, et je suis accoutumé que mon salaire soit rendu public, et qu'il fasse l'objet de grands débats, etcetera; ça n'est donc là rien de nouveau pour moi.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Je n'ai pas cru que ce serait le cas.

**M. Warren:** Toutefois, me voilà dirigeant d'une société de la Couronne dont l'actionnaire, le gouvernement, a établi une politique depuis déjà longtemps. Je ne suis pas sûr de tout à fait comprendre la raison d'être de cette politique, mais je pense qu'elle repose sur l'hypothèse voulant que si l'on crée une société de la Couronne qui a pour principale raison d'être de se lancer sur le marché et également de fournir des prestations sociales—à cet égard nous soutenons la concurrence à certaines autres entreprises, par exemple mon concurrent est la compagnie Purolator—sans compter que beaucoup d'autres compagnies oeuvrant dans le même domaine ne rendent pas publics les salaires qu'elles versent à leurs employés. Si j'ai bien compris, je crois que la position du gouvernement, c'est qu'il serait préférable d'avoir de la suite dans les idées. Si nous demandons aux sociétés de la Couronne de calquer leurs activités sur le secteur privé plutôt que de se comporter comme un ministère, il conviendra alors de les traiter, dans la mesure du possible, comme une société privée.

[Texte]

• 1215

Now, I do not have any strong views one way or the other about whether or not the government ought to change its policy with Air Canada, and CNR, and CPC, which is our Crown corporation. I think it is a matter for the shareholder to resolve; in the meantime I would leave that to their judgment. I have lived in all milieux and I am not sure that any one of them is particularly perfect nor am I sure that any one of them moves the mail any faster.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** I get that. I just want to make it clear that you personally have no objection, except that the policy of the government, who is your shareholder now, says to you that it is the overall policy that the amount of salaries paid—I am not arguing their legitimacy—should not be made public, for whatever reason. But if the policy of the government changed, you, speaking for yourself and I presume others who will be subject to that policy, at least in your corporation, would have no objection to that? You would not see that as a barrier to your ability to perform as the head man in a public corporation?

**Mr. Warren:** First, I cannot speak for anyone else. I do not want to leave the impression—

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** Let me revise the question. Speak for yourself, sir.

**Mr. Warren:**—I am speaking for my board or for others. I would say, as far as I am concerned, I do not have strong feelings on either side. I have operated in both milieux. My salary when I was with, for example, the third-largest transit system in North America was a continuing item, annually. So I have operated in both. I think, though, there is a difference between running, for example, a municipal transit system, where 70 per cent of the cost is raised from the fare box and 30 per cent from the tax base, and being involved in a corporation here, where this year that is about the revenue:cost ratio but our mandate is to become a C-minus.

**Mr. Dye** talked about a C, so if we are going to talk about being a C-minus—that means bringing in people from the private sector, building the management team, becoming entrepreneurial, breaking even and becoming a post office that pays its way—then I am not sure you can have it both ways. Maybe what you have to do is say if you are going to have people in that entrepreneurial business environment, competing with others, you ought to treat them in roughly the same way. That is the current government position, and on balance I think it probably makes sense, but I would not be terribly upset if it went in some other direction.

[Traduction]

Je ne défends pas davantage une option que l'autre en ce qui concerne les changements possibles que le gouvernement pourrait apporter à sa politique touchant Air Canada, les chemins de fer nationaux ainsi que les postes—notre propre société de la Couronne. C'est à l'actionnaire qu'il appartient de trouver la solution; entre temps je m'en remets à son jugement. J'ai vécu dans tous les milieux et je ne suis pas sûr qu'il y en ait un qui soit parfait en tous points, et je ne suis pas davantage convaincu qu'aucune autre société pourrait accélérer les opérations postales.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Je comprends, je voulais vous entendre dire que personnellement, vous n'aviez aucune objection, si ce n'est que la politique du gouvernement, qui est à l'heure actuelle votre actionnaire, vous dit que les salaires versés dans l'ensemble—je ne mets pas en cause leur légitimité—devraient être rendus publics, pour une raison ou pour une autre. Mais si la politique du gouvernement venait à changer, pour ce qui vous concerne et également, je crois, pour les autres qui seraient tenus de s'y conformer, à tout le moins au sein de votre société, trouveriez-vous à redire aux changements qui pourraient être éventuellement apportés? En tant que responsable d'une société publique, vous ne penseriez pas que cela pourrait faire obstacle à vos opérations?

**M. Warren:** En premier lieu, je ne peux parler que pour moi. Je ne voudrais pas donner l'impression...

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Permettez-moi de vous poser la question d'une autre façon. Dites-moi ce que vous en pensez.

**M. Warren:** ... Je parle au nom du conseil d'administration de ma société et je pense, pour ma part, que je ne penche pas plus d'un côté que de l'autre. J'ai connu les deux milieux. Par exemple, lorsque je travaillais pour la troisième plus grande compagnie de transport en Amérique du Nord, mon salaire était divulgué chaque année. Je connais donc les deux milieux. Néanmoins, je crois qu'il y a une différence entre le fait d'être responsable d'un système de transport municipal où 60 p. 100 des coûts sont absorbés par les recettes et 30 p. 100 par des prélèvements fiscaux, et être responsable d'une société de la Couronne où cette année, la question qui se pose a trait au rapport coûts-efficacité, étant donné que nous devons atteindre notre objectif et devenir C-moins.

**M. Dye** a parlé d'un C, mais si nous envisageons un C-moins, cela veut dire qu'il va falloir que nous recrutions dans le secteur privé, que nous mettions sur pied une équipe de gestion, que nous nous lancions sur le marché, que nous atteignions le seuil de rentabilité et que ce faisant, nous devenions une société financièrement indépendante—je ne suis pas convaincu que l'on puisse faire cela aussi. Peut-être devriez-vous, si vous voulez recruter dans les milieux d'affaires, et faire la concurrence aux autres, peut-être faudrait-il que vous les traitiez plus ou moins de la même façon. C'est ce que pense le gouvernement à l'heure actuelle et dans l'ensemble, je crois que c'est probablement raisonnable, mais je ne serais pas extrêmement surpris s'il changeait d'avis.



*[Text]*

I do not think that CPC, though, should be treated any differently from the CBC or CN or Air Canada or any others.

**Mr. Baker (Nepean—Carleton):** You and I do not have any argument on the equality of treatment. My only comment is, sir, that your service is not provided out of any other revenue based on this philosophy, but, hopefully, out of a diminishing tax-base revenue and increasingly out of its customers, who are corporate citizens, and as an adjunct to public policy. I am not quarrelling with your position vis-à-vis the policy of the government; I am quarrelling with the government. I was interested in getting your views on where the responsibility lies.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Baker.

For clarification on an answer you gave to Mr. Baker, Mr. Warren, about the corporation being an instrument of public policy, which I think you said it could be, or might be, or is sometimes, how do you see the government's decision not to use the Auditor General after two years as auditor? The Auditor General is now charged with the responsibility of assessing government policy, public policy, in departments and some Crown corporations.

• 1220

**Mr. Warren:** I do not think I can add very much to your earlier conversation with Mr. Dye. Looking at the letter, I do not know what the government's decision will be in two years, so to speculate on that—I am being asked, in my position as the President of the Post Office, to speculate on a lot of things. I think I will accept some of them because I will have to stand by them, but I am not so inclined to speculate on this one. I do not know what the government would do a year from now, two years from now, or three years from now. I do not really know exactly what is intended in this correspondence that I have just had a look at, so I am not sure I am the right person to respond to you on that.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Lewycky, 10 minutes, please.

**Mr. Lewycky:** Thank you very much, Mr. Chairman.

I am afraid I cannot be quite as positive as Walter and some of the others have been about the new management of the postal corporation, because it has been a direct contrast; in fact, I am almost embarrassed to see the type of accessibility or responsiveness I have been receiving from the current administration in contrast to the previous minister. So I am somewhat embarrassed to raise some of these questions.

I am just wondering, however, about accountability as the president in responding to letters from members of Parliament, for example. In my case, I wrote you on November 19; I wrote again on December 1; I sent a letter on December 17; sent a telex on December 17; and no acknowledgment, no response.

*[Translation]*

Je ne pense pas que la société des Postes devrait être considérée différemment des autres sociétés de la Couronne comme Radio-Canada, le CN ou Air Canada.

**M. Baker (Nepean—Carleton):** Nous sommes d'accord tous les deux là-dessus. Tout ce que j'ai à dire, c'est que les services que vous fournissez au public sont pour l'instant subventionnés par les taxes que paient les contribuables qui, espérons-le, iront en décroissant, alors que vous serez de plus en plus financés par les usagers qui sont des citoyens qui déterminent pour une part la politique publique. Je ne trouve rien à redire à la position que vous avez adoptée vis-à-vis de la politique du gouvernement, je trouve à redire par contre au gouvernement. Je voulais que vous me disiez qui était responsable.

**Le président:** Merci, monsieur Baker.

Pour préciser une réponse que vous avez donnée à M. Baker, monsieur Warren, voulant que la société soit un instrument de politique publique, à mon avis vous aviez dit que c'était une possibilité ou que cela pourrait le devenir, ou que c'était le cas quelques fois, que pensez-vous de la décision du gouvernement de ne pas demander au Vérificateur général de vérifier les comptes de la société après avoir été vous-même deux ans vérificateur? Le Vérificateur général a maintenant la responsabilité d'évaluer les décisions gouvernementales et les politiques publiques des ministères et de quelques sociétés de la Couronne.

**M. Warren:** Je ne pense pas que je puisse ajouter grand chose aux propos que vous avez échangés avec M. Dye. En lisant la lettre, je ne connais pas quelle sera la décision que prendra le gouvernement dans deux ans, donc, je ne spéculerai pas à ce sujet. On me demande, en ma qualité de président de la Société canadienne des postes, de spéculer sur beaucoup de choses. Je crois que j'accepterai de faire certaines spéculations que je devrai respecter, mais je ne suis pas disposé à spéculer là-dessus. Je ne sais pas ce que le gouvernement va faire l'année prochaine ou d'ici deux ou trois ans. Je ne sais pas exactement ce dont il est question dans cette lettre dont je viens juste de prendre connaissance. Je ne suis pas sûr d'être la personne la mieux placée pour vous répondre à ce sujet.

**Le président:** Merci.

Monsieur Lewycky, vous avez dix minutes.

**M. Lewycky:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je regrette de ne pas être aussi positif que Walter et certains autres l'ont été à propos de l'administration de la nouvelle Société des postes, parce qu'en fait, cette gestion est à l'opposé, et je suis presque embarrassé de l'ouverture de la nouvelle administration par rapport à ce qui existait avant. Donc, je suis un peu confus d'avoir à soulever certaines de ces questions.

Je me demande toutefois qui est responsable de répondre aux lettres envoyées par les députés. Je vais vous donner un exemple, en l'occurrence le mien; je vous ai écrit le 19 novembre, je vous ai envoyé une autre lettre le 1<sup>er</sup> décembre, une autre encore le 17 décembre, je vous ai ensuite envoyé un télex



## [Texte]

Finally, on February 3, I got a response. Now, that is worse than the worst horror story that you might find in the postal department. I am just wondering what the attitude of your office is to responding to letters, and what intentions do you have to improve some of this type of communication?

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, when I came into the Post Office last summer we were probably receiving somewhere in the range of 300 to 400 letters a month. I currently receive in excess of 5,000. One of the reasons for that is that I have tried to improve the responsiveness of the Post Office to people like you, and to others. We will not succeed 100 per cent of the time. I am sorry that you have not been one who has received a good turnaround time, but literally hundreds and thousands of others have. What it begets, if I can use that word, is an increasing amount of requests and correspondence with my office, and I am delighted to see that, because that is the business we are in.

I do not pretend that even my own correspondence unit and my own capability to turn-around is perfect, but I think, considering the increasing volume—and many of these are people who want specific answers to specific questions, who are looking for direction and answers and so on, and we are now giving that kind of response to probably five to ten times as many as was the case this time last year. The Crown corporation is a popular notion; people want to know about it, they want to know what it is going to do for them.

So I guess in your case, sir, that turnaround was obviously not reasonable. I do not pretend, with 5,000 letters a month, that I am going to turn every one of them around in two weeks, although we have standards even in my own correspondence unit.

**Mr. Lewycky:** I just wonder whether you realize that when members of Parliament write to you quite often they are writing on behalf of a group of people and not necessarily just one individual. Could there not be that kind of recognition within your department? People are complaining to us, as members of Parliament, and I think they should be given some sort of priority. You might just want to add that to one of your lists of things to look at.

**Mr. Warren:** On that score, I would just say, Mr. Chairman, that I personally look to all the letters from M.P.s. I cannot sign 5,000 responses or I would be sitting in a pile of mail somewhere signing all day, and then a year from now everybody would be asking, what has happened to the mails? But I pay special attention to all M.P.s. On this particular one you are raising, I guess I would say that the general feedback I have had in the last three or four months in this town, meeting with many M.P.s, some of them collectively behind closed doors and some of them in arenas like this, is that, Mr. Warren, we are delighted to see that we are finally getting some answers. They are not all yes, but we are getting answers.

## [Traduction]

en date du 17 décembre et je n'ai même pas reçu un accusé de réception. Finalement, le 3 février, j'ai obtenu une réponse. Ça, c'est le comble pour un ministère des Postes. En conséquence, je voudrais savoir quelle est la politique de la société en ce qui concerne le courrier et comment vous envisagez d'améliorer les communications?

**M. Warren:** Monsieur le président, lorsque je suis entré en fonctions l'été dernier, nous recevions approximativement de 300 à 400 lettres par mois. A l'heure actuelle, j'en reçois plus de 5,000. L'une des raisons pour lesquelles je reçois tant de courrier, c'est que j'ai ouvert la société à des gens comme vous ainsi qu'à beaucoup d'autres. Nous ne garantissons pas 100 p. 100 de succès tout le temps. Je suis désolé que vous ayez dû attendre une réponse, mais il nous faut littéralement répondre à des centaines et à des milliers d'autres lettres. Cela engendre, si vous me passez l'expression, de plus en plus de demandes et de correspondance, ce dont je me réjouis, parce que nous sommes là pour cela.

Je n'oserais pas prétendre que je réponds à mon courrier dans des délais parfaits, mais je crois que compte tenu du volume croissant—et beaucoup de gens qui écrivent veulent des réponses à des questions bien précises, beaucoup, dis-je, demandent conseils, etc. et, pour l'instant, nous répondons à cinq ou à dix fois plus de personnes que l'année dernière. La société de la Couronne est populaire, les gens s'y intéressent et veulent savoir comment ils pourront en profiter.

Donc, dans votre cas, monsieur, je crois que les délais n'étaient de toute évidence pas raisonnables. Je n'oserais pas dire qu'avec 5,000 lettres par mois, je vais y répondre individuellement dans un délai de deux semaines, bien que nous ayons fixé des normes, même pour mon propre courrier.

**M. Lewycky:** Je me demande si vous vous rendez compte que les députés qui vous écrivent le font souvent au nom d'un groupe de personnes et non pas nécessairement à titre individuel. Vos services ne pourraient-ils pas d'une certaine façon prendre cela en considération? Les gens se plaignent à nous, en tant que députés; je crois qu'il faudrait que l'on nous accorde une certaine priorité. Et peut-être pourriez-vous ajouter cette priorité à votre liste de questions à étudier.

**M. Warren:** A cet égard, je voudrais ajouter, monsieur le président, que je lis personnellement toutes les lettres des députés. Je ne peux pas signer les 5,000 réponses car si je le faisais, c'est tout ce que je ferais pendant la journée et d'ici un an, on ne manquerait pas de me demander pourquoi les choses vont mal. Mais je dois dire que je consacre une attention spéciale au courrier de tous les députés. Pour le cas précis que vous soulevez, je pourrais toujours dire que depuis les trois ou quatre derniers mois, les rapports qui me viennent de cette ville, après avoir rencontré plusieurs députés, certains en groupes à huis clos, certains lors d'audiences publiques comme celle-ci, je puis dire, monsieur Warren, que nous sommes heureux de voir qu'on nous donne enfin quelques réponses. Ces réponses ne sont pas toutes positives, mais on nous en donne.

[Text]

• 1225

So we can talk horror stories in the Post Office. That is the history of the way people have often dealt with it in their frustration. I understand it, but I would say it is not the norm.

**Mr. Lewycky:** Okay, in my case I just wanted to give you the other side of the coin, because in my case I have been actually withholding requests that people have passed on to me because I wanted a response to some earlier correspondence and I was not getting that. So I hope there will be this type of change.

About the statements you have been making about the fact that the Post Office should be a vibrant national institution, and it is one that wants to relate to needs and aspirations of Canadians across the country no matter where they live, I wonder why it is that, for example in my constituency, in one post office, there is a 50 per cent reduction of service when you have had almost a 100 per cent increase in postal rates. Why is there this kind of an anomaly and lack of recognition of some of the rural needs in Canada?

**Mr. Warren:** Do you have some other—is that the case of the woman who was rehired a couple of times and the hours were cut from 40 to 20?

**Mr. Lewycky:** I am referring specifically to the Lakeland Post Office, where the hours were cut from 40 hours to 20 hours.

**Mr. Warren:** Well, that is an interesting case, because I guess in that situation we kept that particular postmistress on for a couple of years beyond what might be normal. We looked at that community to see what the hours—when I say that we are going to make postal services more accessible and better for all Canadians, that does not mean that we are going to invest postal services, postal resources, into rural or urban situations that do not warrant that service. It does not mean we are just going to take what is in place and blindly build on top of it, hoping that the core is absolutely and well thought out. So there are instances, and the Lakeland Post Office is one, where in the judgment of our management people the demand did not warrant being open 40 hours.

So instead of closing that post office—and there are some small offices that get closed from time to time because the market and the circumstances change. That will continue. Others get opened. It is a dynamic process. So in that case we said, let us not close it; let us simply reduce the hours to match the demand. I think that is a pretty reasonable approach. Otherwise we would be building, I think, across the whole country, on some blind assumption that in every community the postal service coming in as a corporation is properly adjusted to the market.

[Translation]

Donc, on peut parler des histoires d'horreur des Postes. C'est l'historique de la façon dont les gens ont souvent traité avec cet organisme à cause de leurs frustrations. Je le comprends, mais je ne crois pas que ce soit la norme.

**M. Lewycky:** Bon, dans mon cas, je voulais tout simplement faire connaître l'envers de la médaille, car dans mon cas, j'ai gardé pour moi certaines demandes que les gens m'ont fait connaître parce que je voulais obtenir une réponse à du courrier que j'avais précédemment envoyé et qu'on ne m'en donnait pas. J'espère donc qu'on verra ce genre de changement.

Quant à vos déclarations, portant que le bureau de poste devrait devenir une institution nationale dynamique qui voudrait répondre aux besoins et aux aspirations des Canadiens partout au pays, où qu'ils vivent, je me demande pourquoi, dans ma circonscription par exemple, il y a eu dans un bureau de poste, une diminution de 50 p. 100 du service après que vous ayez quasiment fait doubler les tarifs postaux. Pourquoi ce genre d'anomalie et ce manque de reconnaissance des besoins dans les régions rurales du Canada?

**M. Warren:** Avez-vous autre chose... s'agit-il du cas de cette dame qui a été réembauchée à quelques reprises et dont on a coupé les heures de 40 à 20?

**M. Lewycky:** Il s'agit plus précisément du bureau de poste de Lakeland où les heures ont été ramenées de 40 à 20.

**M. Warren:** Il s'agit d'un cas intéressant parce que je crois que dans cette situation, nous avons gardé cette employée des postes quelques années de plus qu'on ne l'aurait fait normalement. Nous avons étudié le nombre d'heures dans cette municipalité... quand je dis que nous allons rendre les services postaux plus accessibles et meilleurs pour les Canadiens, cela ne signifie pas que nous allons offrir plus de services dans des situations rurales ou urbaines qui ne justifient pas de tels services. Cela ne signifie pas que nous allons tout simplement prendre tout ce qui est en place pour aveuglément construire en nous servant de cela comme base, tout en espérant que le noyau qui se trouve déjà en place est sain. Il y a donc quelques cas, et le bureau de poste de Lakeland en est un, où nos gestionnaires ont jugé que la demande ne justifiait pas 40 heures de prestation de services.

Donc, au lieu de fermer ce bureau de poste complètement... et il y a quelques petits bureaux que l'on ferme de temps à autre parce que le marché et la conjoncture peuvent changer. Cela se continuera. On en ouvre d'autres aussi. C'est la dynamique de la situation. Donc, dans le cas qui nous occupe, nous avons dit qu'il valait mieux ne pas fermer le bureau; mieux valait diminuer le nombre d'heures pour répondre à la demande. Je crois que c'était une façon raisonnable d'envisager la chose. Sinon, je crois que nous construirions partout au pays en nous disant aveuglément que le service postal dans chaque communauté est parfaitement ajusté, d'emblée, au marché qu'il dessert.

## [Texte]

**Mr. Lewycky:** Are you saying there was a reduction in the amount of need, or there was a reduction in the amount of mail going through that post office in the last year?

**Mr. Warren:** Well, when I use "market", I guess I am using that term fairly broadly. We do continuing assessments of rural as well as urban facilities, and they are based on a number of things. It is based on points of call; it is based on volumes; it is based on the potential for future growth; and so on. We make adjustments and will continue to do that across the country. But I would like to—

**Mr. Lewycky:** My question was, was there a reduction in the amount of mail and other things going through that post office?

**Mr. Warren:** No, it may not have been a reduction in the mail, and I do not know specifically. I think we have had quite extensive correspondence with you on that. Maybe these are the same dates you are giving me for the earlier one. But it may be that the mail volume has been that way for a number of years and the resources we have in place just do not justify that. So rather than remove the accessibility in the community totally, we say let us reduce it from 40 hours to 20 hours, and in doing that we make sure that we have some understanding of what the requirements are in that particular rural area or that particular neighbourhood.

In fact, we have approached this globally, Mr. Chairman, in a slightly different way. We have an organization at the moment that is capital intensive in many respects, and it is also labour intensive in many respects. The corporation has inherited this national system which is both labour and capital intensive. If this were purely a business situation, what one would do is come in and shrink the capital and shrink the labour to fit the volumes. That is what you would do if this were General Motors. This is what you would do if you were in a private sector situation.

• 1230

But our strategy is to try, in the first couple of years, to adopt another approach, and that is to say, let us not start off by shrinking the capital and closing post offices that have questionable volumes and markets and so on, and laying off workers in relation to volume; let us see if we can fill this system up, fill it up by a variety of means. I have talked about some of them here, although we did not get into many of the areas of future marketing and so on at the post office. We have not had time.

That is our start-up strategy. I hope it works and I hope we can stick with it, because the alternative to that is not a very palatable one, if we are having some difficulty here; taking a small rural post office and going from 40 to 20 hours, and still maintaining service. So that is our philosophy—to fill the

## [Traduction]

**M. Lewycky:** Voulez-vous dire qu'il y a eu au cours de l'année écoulée une diminution des besoins ou qu'il y a eu diminution du volume de courrier qui passait par ce bureau de poste?

**M. Warren:** Quand je parle de «marché», je me sers de ce terme de façon plutôt large, je crois. Nous faisons une évaluation constante des installations rurales autant qu'urbaines et ces études sont fondées sur un certain nombre de choses. Tout d'abord, les points de livraison, ensuite, le volume: le potentiel de croissance future et ainsi de suite. Nous faisons des ajustements et continuerons de le faire partout au pays. Cependant, j'aimerais . . .

**M. Lewycky:** Je voulais savoir s'il y a eu une baisse du volume de courrier acheminé par ce bureau de poste?

**M. Warren:** Non, peut-être n'y a-t-il pas eu de baisse, je ne le sais pas précisément. Je sais qu'il y a eu beaucoup de lettres échangées entre vous et nous à ce propos. Peut-être s'agit-il des mêmes dates que vous me donnez pour ce dont on parlait plus tôt. Peut-être se pourrait-il que le volume de courrier n'ait pas changé depuis bien des années, mais qu'il y ait eu à un moment donné trop de ressources en place. Donc, plutôt que d'enlever entièrement ce service à la communauté, nous faisons passer les heures de 40 à 20 tout en nous assurant que nous comprenons bien quelles sont les exigences dans cette zone rurale précise ou dans ce voisinage particulier.

A vrai dire, nous avons abordé cette question globalement, monsieur le président, de façon légèrement différente. Nous avons, à l'heure actuelle, une organisation qui a beaucoup investi dans ces installations, mais il ne faudrait pas non plus oublier qu'à bien des égards, on investit aussi énormément dans la main-d'œuvre. La Société a hérité de ce système national qui exige beaucoup d'investissements et en capitaux et en main-d'œuvre. S'il s'agissait d'une situation purement commerciale, il faudrait diminuer l'investissement en capital et en main-d'œuvre en fonction de la quantité de travail à fournir. C'est ce que ferait une société comme la General Motors. C'est ce que ferait n'importe qui dans le secteur privé devant une telle situation.

Pour les premières années, nous préférons adopter une autre stratégie; il ne s'agirait pas d'effectuer des compressions en fermant les bureaux de poste où le volume n'atteint pas un niveau suffisant et en faisant des mises à pied, mais plutôt d'augmenter le volume par divers moyens, et j'en ai abordé quelques-uns ici, sans avoir eu le temps d'évoquer plusieurs aspects de notre commercialisation future.

Voilà notre stratégie de démarrage. J'espère qu'elle remplira son but car l'autre solution sera difficile à faire accepter, c'est-à-dire la réduction des heures de service de 40 à 20 heures dans un petit bureau rural. Notre principe serait donc de faire accroître les volumes pour qu'ils correspondent mieux aux effectifs ainsi qu'aux sommes investies . . .



[Text]

system up and bring the volumes up to match the labour and capital intensity—

**Mr. Lewycky:** Well, I do hope you take another look at the philosophy, because in this particular case, as in many other rural post offices, the postmaster or postmistress is perhaps a general storekeeper or someone like that, who does a community service. In this case the saving is going to be \$53.75 a week, which is minimal, but the reduction in service is by 50 per cent. These same people are asked to increase the amount of postage payment they are paying by approximately 100 per cent. Just the cost to Canada for you to respond to this question is greater than the question here. I hope that you look at rural post offices and put that as a priority need to see the different dynamics that operate in rural Canada, and that it does not get shuffled out in looking at the national policy. I just wonder whether it is one of your priorities.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lewycky.

Now it is our normal adjournment hour, but Mr. Lambert has indicated he wants to ask a question, as well as Mr. Bradley.

**Mr. Bradley:** Right at the start I indicated that—

**The Chairman:** Oh, yes. Second round, Mr. Bradley.

If the committee would indulge Mr. Lambert and Mr. Bradley for a few minutes, we can carry on.

Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** First of all, this is a bit of an odd sort of performance in Public Accounts—we are almost engaging in estimates discussion.

**The Chairman:** I am glad you bring us back on track, Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** Actually Mr. Warren's corporation's annual statement would be referred to some committee, and then the discussions.

I notice in Mr. Warren's statement that there is a good deal as to the future, so I am going to go into that.

Two things: what are the factors that determine the policy that seems to be applied globally across Canada regarding the extension of local facilities: group box and door-to-door? We seem to be told that there is no expansion in Canada, but then we look at the cities like Edmonton and Calgary, and the Post Office in the past has operated as if in the ice age. We have things going on there that frankly you would not put up with. People have to go up to four and five miles to a sortation depot by 3.00 o'clock in the afternoon. The sortation office is closed at 3.00 o'clock because naturally the staff come on early in the morning to have the mail sorted for their carriers. Now a lot of those people, if they want to go down, have to go down before 7.00 o'clock in the morning in the heavy morning traffic and then reverse themselves to go to work. They are just told by local officials, we do not know; we are told that this is national policy. Frankly, it stinks. The Post Office has a service to sell

[Translation]

**M. Lewycky:** J'espère que vous allez reconsidérer cette pratique car dans le cas dont j'ai parlé, comme dans beaucoup de bureaux ruraux, le maître de poste peut tenir un magasin et c'est un service communautaire qu'il offre. Dans ce cas, l'économie sera de \$53.75 par semaine, ce qui est minime, par rapport à une réduction de service de 50 p. 100. Mais le prix du service pour les clients est augmenté d'environ 100 p. 100. J'espère que vous allez accorder une priorité à la situation des bureaux de poste ruraux de sorte qu'ils ne soient pas négligés dans le contexte d'une politique nationale. Je me demande parfois si vous y accordez une priorité.

**Le président:** Merci, monsieur Lewycky.

C'est maintenant notre heure habituelle d'ajournement, mais M. Lambert et M. Bradley ont indiqué qu'ils voulaient poser des questions.

**M. Bradley:** Au départ, j'avais dit que...

**Le président:** Ah oui. Notre deuxième tour, M. Bradley.

Si le Comité veut bien accorder son indulgence à MM. Lambert et Bradley pendant quelques minutes, nous pourrions poursuivre.

Monsieur Lambert.

**M. Lambert:** Tout d'abord, c'est une étude un peu étrange que fait le Comité des comptes publics, c'est presque un examen des prévisions budgétaires.

**Le président:** Je suis content que vous nous remettiez sur la bonne voie, monsieur Lambert.

**M. Lambert:** En fait, le bilan annuel de la société devrait être renvoyé à l'étude d'un comité.

Je remarque que la déclaration de M. Warren parle beaucoup de l'avenir, et c'est un sujet que je vais donc aborder.

Quels sont les facteurs qui déterminent notre politique en ce qui concerne la livraison à domicile par rapport aux boîtes collectives? On semble nous dire qu'il n'y a pas d'expansion au Canada. Dans des villes comme Calgary et Edmonton, les postes offrent un service d'un autre siècle, qui n'est franchement pas tolérable. Les gens doivent faire un trajet de quatre ou cinq milles pour aller à un bureau de tri qui se ferme à 15 heures. Il est fermé à 15 heures parce que le personnel arrive très tôt le matin pour trier le courrier. Pour obtenir leur courrier, beaucoup de gens doivent arriver à ce bureau avant 7 heures du matin, conduisant donc en pleine période de pointe, et rebrousser chemin pour aller au travail. Les fonctionnaires locaux ne donnent aucune explication et prétendent que c'est la politique nationale. Personnellement, je trouve ça écoeurant. Les postes ont un service à rendre au public, mais à mon avis, elles ne s'occupent plus du public depuis des décennies.



[*Texte*]

to the public and I do not think there has been a salesman in the Post Office for decades.

That is in the thinking of selling a service. All it does is rely on the government to jack up rates and to tell these people who moved into expensive housing—and a lot of them are ordinary working Joes. That this is the kind of service they are going to get for the foreseeable future, I do not think, Mr. Warren, is even within the dignity or the competence of the Post Office.

• 1235

Now, what are we going to do with these new areas? Edmonton and Calgary, unlike other cities in the country, are growing, rapidly. I have an area, for instance, where right now they are finishing 1,200 housing units to house some 4,000 people. They are going to be told to go down the pike three miles to a sortation depot.

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, I simply say I agree. The last time there was any major infusion of letter carrier improvement in the system was 1979. Next week I am going to announce a major improvement to letter carrier service across this country. I am going to do it in Calgary because Calgary, Edmonton, and the west are certainly prime areas which have been waiting and which have had the growth. I hope when I am through that announcement, with the criteria associated with it and the commitment we are making to add letter carriers in places right across the country, you will see we are serious when we say we are going to improve the service. I agree with you that that is an important dimension of the service. It has been, I guess, three years since we have responded to just the kind of problems you are talking about.

I have had members from Calgary North and from many different parts of the west set out for me the problems. We are going to respond to those next Thursday, and so I simply say to you that I understand what you are saying, and I think you will be encouraged by what you hear next week.

**Mr. Lambert:** Well, watch out that you do not make as many enemies as you make friends there. There will be people who, unfortunately, will have moved into homes and who will get nothing.

**Mr. Warren:** Do you think I ought to hold off for a while?

**Mr. Lambert:** No, no. The only thing is that you have to make sure to tell them when they can expect service.

**Mr. Warren:** Yes.

**Mr. Lambert:** You are not going to tell people who move into \$300,000 homes—or even \$70,000 row-houses—that you cannot tell them when they are going to get mail service.

Concurrently with this, I have two postal stations that serve my district, basically. They close shop on Friday night at 5.00 o'clock or 6.00 o'clock. But the last mail pick-up at the postal station is 5.00 o'clock p.m. on Friday. The next one is Monday morning. Now, that is hardly a service.

[*Traduction*]

Je parle ici de satisfaire la clientèle. On se contente simplement de faire monter les tarifs et tout ce que l'on peut dire aux personnes qui se sont établies dans ces lotissements où les maisons coûtent cher, et ce sont pour la plupart des travailleurs comme tout le monde, c'est que tel est le service auquel ils peuvent s'attendre pour l'avenir prévisible. Je ne crois pas que ce soit une attitude digne des postes canadiennes.

Que va-t-on faire pour ces nouveaux quartiers? Contrairement à d'autres villes canadiennes, Edmonton et Calgary sont en pleine expansion. Il y a une partie de ma circonscription où on termine maintenant 1,200 unités de logements pour quelque 4,000 personnes. On dira à la population d'aller chercher son courrier dans un bureau de tri à trois milles de là.

**M. Warren:** Je partage votre point de vue. La dernière amélioration importante apportée au service de livraison du courrier remonte à 1979. La semaine prochaine, je vais annoncer une amélioration majeure pour le service partout au Canada. J'ai choisi Calgary pour faire cette annonce parce que c'est à Calgary, à Edmonton et dans l'Ouest en général que cette croissance a eu lieu et c'est là que les gens attendent. J'espère qu'au moment où entendrez cet engagement avec tous les détails concernant le nouveau service, vous serez persuadé du sérieux de notre intention d'offrir un meilleur service. Je conviens avec vous que c'est un élément important du service et cela fait à peu près trois ans que nous n'avons rien fait à ce sujet.

Les députés de Calgary-Nord et de bien d'autres circonscriptions dans l'Ouest m'ont expliqué les problèmes. Nous allons donner notre réponse mardi prochain et je crois que vous serez encouragé d'apprendre la teneur des nouvelles mesures.

**M. Lambert:** Mais vous risquez de vous attirer autant d'ennemis que d'amis car il y aura forcément une partie de la population dans ces nouveaux lotissements qui ne recevra pas de service.

**M. Warren:** Pensez-vous que je devrais attendre davantage?

**M. Lambert:** Non. Mais il faudra bien préciser à quel moment la population recevra ce nouveau service.

**M. Warren:** Oui.

**M. Lambert:** Il ne faut pas dire à des gens qui viennent de s'installer dans de nouvelles maisons de \$300,000, ou même dans des maisons en rangée de \$70,000, que vous ne savez pas quand le courrier pourra leur être livré à domicile.

Il y a deux stations postales qui servent ma circonscription, et elles ferment le vendredi soir à 17 heures ou à 18 heures. Mais la dernière levée du courrier pour ces stations postales se fait à 17 heures le vendredi, la prochaine étant le lundi matin. On ne peut guère parler d'un service.

[Text]

We have businesses coming in, hoping they can get their weekend mail out. Why do you not open Saturday morning in these areas? You have two postal stations serving some 100,000 people, and the Post Office goes off fishing for the weekend as of Friday night.

**Mr. Warren:** If you can give me—

**Mr. Lambert:** No, but I am looking at selling a service. You people have come in with an increase from 17 cents to 40 cents and a promise of better service. In the area, the banks have opened up on Saturday morning, responding to the market. They are doing a land office business on Saturday mornings. Your only concession to night business is that one of those postal stations stays open until 7.00 o'clock at night.

**Mr. Warren:** I agree.

**Mr. Lambert:** Look, everything else is operating Thursday nights and Friday nights until 9.00 o'clock. The biggest shopping centre in Canada, which opened up there in September, operates from 9.00 o'clock to 9.00 o'clock five days a week, and to 6.00 on Saturdays. They are in the business of selling—the same business you are in. I expect that if you use the right thinking with your service, you will get back some business and get some of the new business. Right now the courier services—you know what they are doing to you. There are all sorts of courier services springing up and taking what had been expected to be Post Office business. What are we going to do about that?

• 1240

**The Chairman:** Mr. Warren.

**Mr. Warren:** Change the hours. I agree with you. We have installations across the country where the demand is in the evening, Friday evening, and we try to tailor those hours and the two you are talking about—I have just had some notes taken here. You are absolutely right and we will respond.

On the courier service, I agree with you and think hours of business have to be related to the convenience of the customer, not the organization. We could probably be here for another week and list hundreds of things that have to be done. We are trying to move on those things which will have the biggest impact the earliest. Looking at hours and service is certainly legitimate, and I am surprised to hear you have two in adjacent locations running those sorts of hours. Those can be changed.

**Mr. Lambert:** I have one last comment, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Lambert:** May I say your local officials agree with me, but they say the policy is writ in stone, and has been. They just butt their heads against the system. They will not recognize

[Translation]

Des hommes d'affaires nous ont contacté dans l'espoir d'avoir un service la fin de semaine. Pourquoi ne restez-vous pas ouvert le samedi matin dans ces quartiers? Vous avez deux stations postales qui servent une population de 100,000 habitants, et tout s'arrête pile pour la fin de semaine dès le vendredi soir.

**M. Warren:** Si vous voulez bien me donner . . .

**M. Lambert:** Je parle de cela dans l'optique d'encourager les clients. Vous parlez d'une augmentation de 17 cents à 40 cents en promettant un meilleur service. Les banques locales ont répondu à la demande en ouvrant le samedi matin et la clientèle est très nombreuse. Quand à rester ouvert le soir, votre seule concession a été de prolonger les heures d'une de ces stations postales jusqu'à 19 heures.

**M. Warren:** Je suis d'accord avec vous.

**M. Lambert:** Mais toutes les autres entreprises restent ouvertes le jeudi et le vendredi soir jusqu'à 21 heures. Le plus grand centre commercial au Canada, qui vient de s'ouvrir en septembre, est ouvert de 9 heures jusqu'à 21 heures cinq jours par semaine, et jusqu'à 18 heures le samedi. C'est un service de vente, tout comme le vôtre. Si vous planifiez correctement la prestation de vos services, vous conserverez certains de vos clients et en acquerez de nouveaux. Vous connaissez la situation actuelle des services de messageries. Ils prolifèrent partout et se substituent aux services postaux. Comment allons-nous intervenir?

**Le président:** Monsieur Warren.

**M. Warren:** Changez les horaires. Je suis d'accord avec vous, nous avons des bureaux de poste dans tout le Canada dont les services seraient requis en soirée, le vendredi soir en particulier, et nous essayons d'ajuster ces horaires, et les deux dont vous parlez . . . Je viens de prendre quelques notes à cet effet. Vous avez absolument raison, et nous prendrons les mesures nécessaires.

En ce qui concerne le service de messageries, je suis d'accord avec vous et pense que les horaires devraient tenir compte des besoins du client, et non de l'organisation. Nous croyons passer une semaine ici à dresser la liste des mesures à prendre, mais nous essayons de répondre d'abord aux besoins les plus urgents, ceux qui auront le plus d'impact et ce, le plus rapidement. Il est certainement justifié d'étudier la question des horaires et du service, et je suis surpris d'apprendre que vous en avez deux, tout près l'un de l'autre, qui fonctionnent avec ces heures d'ouverture. C'est une situation qui peut être modifiée.

**M. Lambert:** J'ai une dernière observation, monsieur le président.

**Le président:** D'accord.

**M. Lambert:** Vos responsables locaux sont d'accord avec moi, ils soutiennent que le règlement ne peut être modifié, qu'il est immuable. Ils se heurtent à la rigidité du système. Ils ne

[Texte]

it—either for the expansion of postal delivery for the public or this other business about the facilities being open for the public. The banks used to have it writ in stone from 10.00 a.m. until 3.00 p.m.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lambert.

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, on a point of order.

**The Chairman:** A point of order, Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Would the witness permit written questions from some of us, given it is too late to go into them now and they would not justify another appearance in person?

**The Chairman:** Mr. Warren indicates the corporation will accept written questions from members of the committee, Mr. MacBain.

Mr. Bradley, do you want to get a couple of questions in now?

**Mr. Bradley:** Mr. Chairman, I would like to get on the record.

Mr. Warren, there has been a lot of discussion in the press about an ultimatum given to you by the government on performance of the corporation. In my view this will put tremendous pressure on you, which you would have to exert on your management staff and on Post Office services. Could you clarify whether any hint or mention of an ultimatum was given to you to meet certain goals?

**Mr. Warren:** Mr. Chairman, when the budget came out, an unnamed Finance official made a similar comment. The Deputy Minister of Finance and later the Minister of Finance made it very clear—the first story appears on page 1 and the clarification appears on page 28—that it did not represent in any way the position of the Finance Ministry; and I do not believe my reporting relationship is to the Finance Ministry. My reporting relationship is to the board of the corporation, and through that board to the government generally. So I do not think we have been overburdened by that comment.

I have been trying to say that the initial path to break even in Mr. MacEachen's budget, in my understanding, is a preliminary path that had to be developed in the August-September period of last year, and that is the government's attempt to define that path. I do not feel it is absolutely, to use an earlier expression, cast in stone. What they are expecting is that we will be getting together with the government to look at a path to break even that reflects some of the broader objectives that are around this table. That, I think, will happen in the next few months.

• 1245

**Mr. Bradley:** So you were not given an ultimatum either to carry out the task or to be replaced?

**Mr. Warren:** No.

[Traduction]

s'inclinent pas devant les faits, que ce soit pour élargir les services postaux ou prolonger les heures d'ouverture. Il était de règle, pour les banques, d'être ouvertes de 10 à 15 heures.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Lambert.

**M. MacBain:** Monsieur le président, permettez-moi de faire une simple objection.

**Le président:** Allez-y, monsieur MacBain.

**M. MacBain:** Le témoin nous autorisera-t-il à lui adresser certaines questions écrites, puisqu'il est trop tard maintenant pour les lui poser ici même, et qu'elles ne justifieraient pas une nouvelle comparution?

**Le président:** M. Warren me fait savoir que la société de la Couronne acceptera les questions écrites des membres de ce Comité, monsieur MacBain.

Monsieur Bradley, voulez-vous poser maintenant quelques questions?

**M. Bradley:** Monsieur le président, je voudrais que ceci figure au compte rendu.

Monsieur Warren, la presse a beaucoup parlé d'un ultimatum qui vous a été imposé par le gouvernement sur la façon dont la société de la Couronne doit s'acquitter de ses fonctions. Vous allez, j'imagine, vous sentir talonné, et vous allez devoir harceler de la même façon votre personnel, et insister pour que les services postaux soient améliorés. Pouvez-vous nous dire si certains objectifs précis ont été définis dans cet ultimatum?

**M. Warren:** Monsieur le président, lors de la publication du budget, un haut fonctionnaire du ministère des Finances, que je ne nommerai pas, a fait une observation similaire. Le sous-ministre des Finances, et plus tard le ministre lui-même, ont énergiquement affirmé—le premier fait se trouve en page 1, et l'éclaircissement en page 28—que ceci ne représentait d'aucune façon la position du ministère des Finances, et je ne pense pas devoir rendre de comptes au ministère des Finances. C'est au conseil d'administration de la société que je dois des comptes, et par son intermédiaire, au gouvernement. Je ne pense donc pas que nous devions nous sentir harcelés par cet ultimatum.

J'ai essayé de dire que pour parvenir à redresser les comptes du budget de M. MacEachen, à mon avis, il faut faire ce qu'il a fallu faire en août-septembre de l'an dernier, c'est-à-dire que le gouvernement doit nous tracer la voie à suivre. Je ne pense pas que ceci soit immuable, pour reprendre une expression déjà utilisée. Ce qu'on attend de nous, c'est que nous ayons des entretiens avec le gouvernement, afin de chercher les moyens d'équilibrer notre budget tout en tenant compte de certains des impératifs plus vastes qui ont été débattus ici. Cela se produira probablement au cours des prochains mois.

**M. Bradley:** On ne vous a donc pas sommé de vous exécuter ou de vous démettre?

**M. Warren:** Non.



[Text]

**Mr. Bradley:** A second short question, Mr. Chairman. About the budget and the task and financial responsibilities of the corporation, one of the major items would appear to me to be buildings. Have steps been taken on the buildings? Do the buildings still belong to the government—Public Works—or have these buildings been turned over to the corporation? If so, was there a financial arrangement? What is the situation on them?

**Mr. Warren:** We are very close, Mr. Chairman, to finalizing what I call the division of assets between the government and the Crown corporation, and I think that is imminent. The question of who directs the process in the future is very clear. The board of directors sets the specifications. Once our overall capital budget has been approved by the government, then we have extensive freedom within the normal confines of the Financial Administration Act and so on to get on with the job of using those funds. That is a very different situation from what the department had, where every single project of any consequence had to go through the whole Treasury Board process and back again.

So in dealing with the turn-around time as a result on capital projects, it has been cut down very substantially between the time we plan for them and the time we can actually get out and break ground. We are using the services of DPW at the moment, but we are the client and DPW responds to the direction of the board of directors and myself rather than going through that whole process of Treasury Board. So we are more masters of our own destiny in how we handle those capital assets, and the resolution of them, I would say, is imminent.

**Mr. Bradley:** So your present deficit also indicates rent you are paying to DPW—

**Mr. Warren:** Yes. We will get all of the assets that we occupy 100 per cent now, which includes plants and some office buildings, and a portion of those we are sharing with other departments. So in those buildings that we will own in the future, we may be the tenant in some and we will be the owner with tenants in others. So we will end up getting rent from the departments that are in our buildings and we will pay rent to those where we are in a minority situation. I think that will be a workable arrangement.

**Mr. Bradley:** In the case of the Alta Vista Post Office, Mr. Warren, if it is replaced with satellite stations, as is, I understand, your proposal, will those satellite stations be built under the direction of the corporation and at the corporation's expense, or will they be built by the government?

**Mr. Warren:** I simply say to you that the Alta Vista plant is in a position where I do not consider that plant to be in acceptable condition. So our position would be, with DPW, that we have to have some alternative plants or we have to have some resolution of the existing plant. I think we are moving towards alternative plant or plants. So we will have to negotiate that with them, and I would think the costs associated with making those plants environmentally acceptable is

[Translation]

**M. Bradley:** Une deuxième brève question, monsieur le président. En ce qui concerne le budget, le mandat et les responsabilités financières de la société, un des postes principaux me semblerait être les immeubles. Est-ce que des mesures ont été prises à cet effet? Les immeubles appartiennent-ils encore au gouvernement—aux Travaux publics—ou ont-ils été transférés à la société et, le cas échéant, y a-t-il eu un accord financier? Quelle est la situation en ce qui concerne les immeubles?

**M. Warren:** Nous sommes sur le point, monsieur le président, de parvenir à une entente concernant la répartition des avoirs entre le gouvernement et la société de la Couronne, et ceci devrait être fait sous peu. Ce sera dorénavant au conseil de direction de fixer les modalités, et ceci ne me paraît pas faire de doute. Parce que notre budget général aura été approuvé par le gouvernement, nous aurons une grande latitude, dans les limites de la Loi sur l'administration financière notamment, pour l'utilisation de ces crédits. Ceci représente un grand changement par rapport au passé, où tout projet de quelque importance devait franchir tous les obstacles de la procédure appliquée par le Conseil du trésor.

Le temps d'attente entre le moment où une proposition est faite et celui où elle est mise à exécution est donc considérablement abrégé. Nous utilisons à l'heure actuelle les services du ministère des Travaux publics, et nous sommes le client; ce ministère répond à notre conseil de direction et à moi-même. Nous n'avons plus besoin de passer par le Conseil du trésor. Nous sommes donc beaucoup plus libres de disposer de ces crédits, et les décisions à cet égard seront prises sous peu.

**M. Bradley:** Votre déficit actuel tient également compte des loyers que vous payez aux Travaux publics...

**M. Warren:** Oui. Nous allons recevoir tous les immeubles que nous occupons à 100 p. 100 à l'heure actuelle, ce qui comprend les bâtiments et le matériel, ainsi que certains immeubles à bureaux, et une partie de ceux que nous partageons avec d'autres ministères. En ce qui concerne les immeubles qui nous appartiendront, nous serons locataires de certains, et en louerons certains autres. Nous recevrons donc les loyers des ministères qui logeront dans nos immeubles, et nous paierons des loyers pour ceux que nous ne posséderons pas. Je crois que ce sera là une solution acceptable.

**M. Bradley:** Dans le cas du bureau de poste d'Alta Vista, monsieur Warren, s'il est remplacé par des bureaux satellites, comme vous le proposez, ceux-ci seront-ils construits sous la direction de la société, et à ses frais, ou seront-ils construits par le gouvernement?

**M. Warren:** Je ne pense pas que l'immeuble d'Alta Vista doive continuer d'être exploité. Nous demandons donc aux Travaux publics, soit de nous donner d'autres installations, soit de réaménager l'installation actuelle, et je pense que c'est la première de ces solutions qui va être retenue. Nous devons donc négocier avec les Travaux publics, et je pense que les frais entraînés par les travaux de réaménagement de ces installations, pour en faire des locaux sains et acceptables,



[*Texte*]

going to be to their account. We will see whether or not they think it is going to be to their account. So you know what my position is.

**Mr. Bradley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bradley.

Before we adjourn, I need to authorize the printing of the letter from the Prime Minister to the Auditor General dated December 29, 1981, and the response from the Auditor General to the Prime Minister dated January 15, 1982. Also, in response to Mr. Baker's question, I want to authorize the printing of the table and the graph supplied by the Post Office Corporation comparing the December 1980 and December 1981 performances.

I want to thank the witnesses again for being with us, all the way around the table.

I hope this little personal experience will be an indication for you, Mr. Warren: I received a 24-cent letter, which I presume is bulk rate, from MasterCard, delivered by the letter carrier to my home in Ottawa today at 8.30 this morning. It was postmarked by the meter machine in Montreal February 18, 1982, which was today.

**Mr. Bradley:** And they are the ones you do not want to get.

• 1250

**The Chairman:** That is right.

**Mr. Bradley:** Those are the ones you are supposed to slow down.

**An hon. Member:** You see, we cannot win.

**An hon. Member:** It is your fault again.

**The Chairman:** The next scheduled meeting of the committee will be a briefing meeting at dinner-time on Monday next, February 22 at 6.00 o'clock, in Room 601 in the Parliamentary Restaurant, in preparation for the meeting with the National Museums of Canada on Tuesday, February 23, at 11.00 o'clock in this room.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Traduction*]

seront à leur compte. Nous allons voir s'ils sont d'accord sur ce point; vous connaissez à présent ma position.

**M. Bradley:** Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Bradley.

Avant de lever la séance, je dois autoriser la publication de la lettre adressée par le Premier ministre au Vérificateur général et datée du 29 décembre 1981, ainsi que la réponse du Vérificateur général au Premier ministre datée du 15 janvier 1982. En réponse à la question de M. Baker, je veux également autoriser la publication du tableau et du graphique fournis par la société des Postes et qui présentent une comparaison entre les opérations en décembre 1980 et en décembre 1981.

Je veux également remercier, de la part de nous tous, les témoins qui ont bien voulu comparaître.

Je voudrais vous rapporter un petit fait, monsieur Warren; le facteur m'a livré à 8 h 30 ce matin, à mon domicile à Ottawa, une lettre affranchie à 24 cents, ce qui est sans doute le tarif de gros, et provenant de MasterCard; elle portait le cachet de Montréal, 18 février 1982, c'est-à-dire la date d'aujourd'hui.

**M. Bradley:** Et ce sont ces lettres dont on se passerait bien.

**Le président:** Oui, c'est vrai.

**M. Bradley:** Ce sont celles dont la distribution est censée être ralentie.

**Une voix:** Vous voyez, jamais contents.

**Une voix:** On vous le reproche de nouveau.

**Le président:** Le Comité se réunira de nouveau, pour une séance d'information, lundi prochain, 22 février à 18 heures, à l'heure du dîner, dans la salle 601 du Restaurant parlementaire, afin de préparer la comparution des représentants des Musées nationaux du Canada, le mardi 23 février à 11 heures dans cette salle.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.



## APPENDIX "PUBL-62"



HOUSE OF COMMONS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

PRIME MINISTER . PREMIER MINISTRE

Ottawa, K1A 0A2,  
December 29, 1981.

Dear Mr. Dye:

Thank you for your letter of November 23. I have raised your views directly with Mr. Ouellet, in his capacity as Minister responsible for the Canada Post Corporation, and understand he recently met with you to discuss auditing arrangements for this new corporation.

As a result of that meeting, I am pleased to confirm that you have been appointed joint auditor for the two year term specified in the Corporation's constituent act. Given the corporation's need for advice and counsel with respect to private sector business practices, I would hope that you will give consideration during the term of your audit to the engagement of a private sector auditing firm to supplement the audit activities of your own office.

I would anticipate by the end of your mandate that the postal corporation will have successfully converted from a departmental to corporate system of operations so that an auditing arrangement can then be entered into with a second auditing firm from the private sector.

I trust that this appointment meets with your approval.

Yours sincerely,

Mr. Kenneth M. Dye,  
Auditor General of Canada,  
240 Sparks Street,  
Ottawa, Ontario,  
K1A 0G6



HOUSE OF COMMONS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA

240 Sparks Street,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0G6

January 15, 1982

Dear Prime Minister:

Thank you for your letter of December 29, 1981. I deeply appreciate your personal confirmation of my appointment as joint auditor of Canada Post Corporation.

I value your thought on the Corporation's need for advice and counsel with respect to private sector business practices. With that in mind, I have arranged that the person heading our audit team will be Mr. Henry deSouza, C.A., of Price Waterhouse, who is currently with the Office on our executive interchange program.

We have already commenced sharing our post office experience with Maheu, Noiseux, Roy & Associés and audit plans have been cordially agreed upon. We start the audit in two weeks.

I would re-affirm my view that as long as Canada Post Corporation is significantly dependent on public funds, this Office should continue as one of its auditors, thus providing that accountability link to Parliament.

Even beyond that point, I would hope that my Office should be allowed to compete with firms from the private sector for the position of auditor. We match those firms in our competence and professionalism. Nor should that tradition of my predecessors and myself having been auditors of the Post Office for more than a century be easily discarded.



Most importantly, this Office uniquely serves all the people of Canada, whom the Post Office Corporation must also continue to serve.

Cordially yours,

Kenneth M. Dye, F.C.A.

c.c. The Honourable A. Ouellet, P.C., M.P.  
Mr. Michael Warren

## APPENDIX "PUBL-63"

## NATIONAL EVALUATION OF POSTAL SERVICE — SHORT/LONG LOCAL AND FORWARD TEST COMPARISON

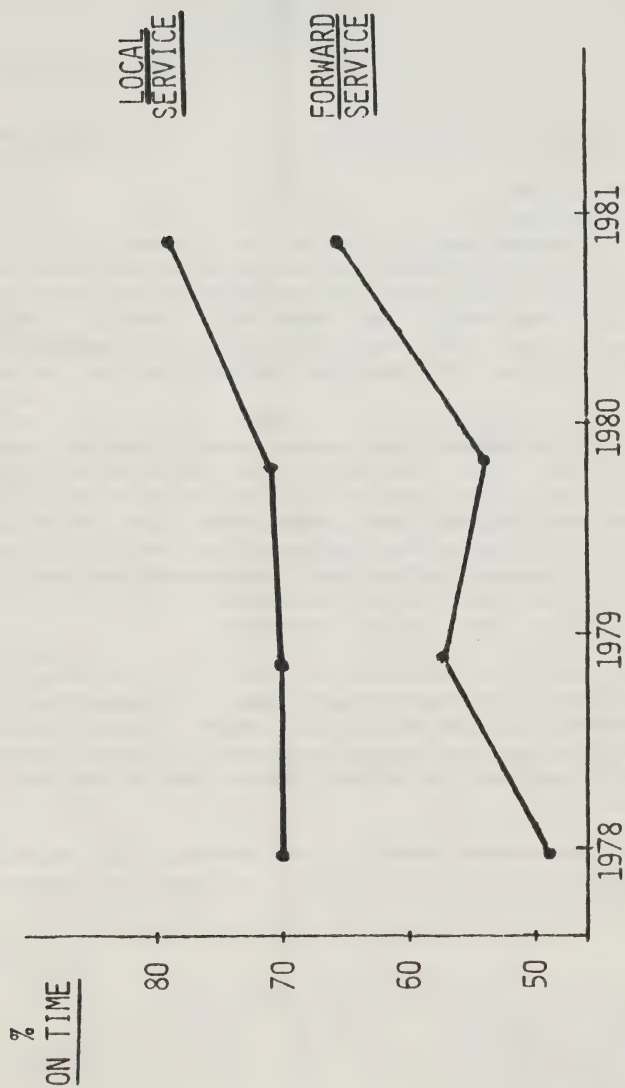
Centres	Local on time	Forward excluding local				Local on time	Forward excluding local				Difference on time local	Difference on time service received	Difference on time service given
		Service received		Service given			Service received		Service given				
		On time	+ one day	On time	+ one day		On time	+ one day	On time	+ one day			
HALIFAX	82.9	58.5	80.3	46.4	72.3	90.3	71.0	84.6	63.2	83.4	+ 7.4	+12.5	+16.8
QUEBEC	93.8	79.7	90.5	76.0	86.0	96.5	83.1	91.4	83.1	91.4	+ 2.7	+ 3.4	+ 7.1
MONTREAL METRO	59.6	60.6	86.0	65.7	84.6	89.0	65.0	89.2	81.5	93.1	+29.4	+ 4.4	+15.8
MONTREAL Centre ville	80.1	67.9	86.5	65.2	86.5	81.2	73.5	91.3	70.9	90.3	+ 1.1	+ 5.6	+ 5.7
OTTAWA	78.2	45.5	75.2	48.3	73.2	88.7	53.6	77.6	63.3	81.6	+10.5	+ 6.1	+15.0
*TORONTO S.C.	83.1	56.7	78.0	60.7	81.5	83.9	72.9	81.7	63.7	83.2	+ 0.8	+16.2	+ 3.0
LONDON	71.3	31.5	71.9	31.9	68.9	80.1	62.1	83.4	45.7	77.6	+ 8.8	+30.6	+13.8
WINDSOR	72.4	67.4	81.4	61.5	79.6	89.4	76.8	88.7	77.5	86.8	+17.0	+ 9.4	+16.0
WINNIPEG	64.2	46.7	68.7	65.5	86.7	84.2	67.4	85.6	81.7	92.6	+20.0	+20.7	+16.2
CALGARY	61.8	43.0	60.7	25.2	55.1	83.2	59.0	86.2	65.0	85.3	+21.4	+16.0	+39.8
EDMONTON	62.2	37.8	64.2	53.6	77.4	65.5	61.5	82.5	57.2	81.9	+ 3.3	+23.7	+ 3.6
VANCOUVER	55.9	40.3	66.3	53.3	71.2	53.9	57.4	79.4	70.9	87.9	- 2.0	+17.1	+17.6
AVERAGE	72.1	53.0		54.4		82.2	66.9		68.6		+10.1	+13.9	+14.2



\*South Central.

NOTE: Service received and service given, are based on performances without local.

## APPENDIX "PUBL-64"

FIRST CLASS CHRISTMAS SERVICE

## APPENDICE «PUBL-62»



HOUSE OF COMMONS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

PRIME MINISTER . PREMIER MINISTRE

Ottawa, K1A 0A2,  
Le 29 décembre 1981.

Cher Monsieur Dye,

Je vous remercie de votre lettre du 23 novembre dernier. J'ai fait part directement de vos vues avec Monsieur Ouellet, en sa qualité de ministre responsable de la Société canadienne des Postes; je comprends que Monsieur Ouellet vous a rencontré dernièrement en vue de discuter des modalités touchant la vérification de cette nouvelle Société.

Pour faire suite à cette réunion, il me fait plaisir de confirmer votre nomination comme covérificateur pour un terme de deux ans, tel que stipulé dans l'acte de constitution de la Société. Étant donné que la Société aura besoin de conseils et d'opinions en regard des pratiques du secteur privé, je veux espérer qu'au cours de votre période de vérification, vous apporterez votre attention aux activités d'une firme de vérificateurs du secteur privé, comme complément au travail de vérification de votre propre Bureau.

Puis-je m'attendre à ce que la conversion de la Société, d'un système d'exploitation de ministère à un système d'exploitation d'une société, aura été effectuée avec succès, avant l'expiration de votre mandat, de manière à ce que nous puissions discuter de modalités de vérification avec une seconde firme du secteur privé.

J'ai bon espoir que cette nomination obtiendra votre assentiment.

P.E. Trudeau

M. Kenneth M. Dye,  
Vérificateur général,  
240, rue Sparks,  
Ottawa, Ontario,  
K1A 0G6





HOUSE OF COMMONS  
CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA

240, rue Sparks  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

le 15 janvier 1982

Le Très Honorable Pierre Elliott Trudeau  
Premier Ministre du Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Premier Ministre,

Veuillez accepter mes remerciements pour votre lettre du 29 décembre 1981. J'apprécie à sa juste valeur le fait que vous ayez sanctionné personnellement ma nomination comme covérificateur de la Société canadienne des Postes.

Je reconnais en outre le bien-fondé de vos vues sur la nécessité, pour la Société, de mettre à profit les opinions et conseils en rapport avec les pratiques du secteur privé. Dans cet esprit, j'ai choisi monsieur Henry de Souza, C.A., de la firme Price Waterhouse, pour diriger le groupe de vérificateurs. Monsieur de Souza fait actuellement partie de mon Bureau, en vertu du programme de permutation des cadres.

Nous avons déjà amorcé avec le Cabinet Maheu, Noiseux un échange de nos connaissances des Postes et nous en sommes arrivés à une entente cordiale sur les plans de vérification. Nous entreprendrons nos travaux dans deux semaines.

Je voudrais réaffirmer qu'à mon avis, aussi longtemps que la Société canadienne des Postes sera largement dépendante des fonds publics, mon Bureau devrait demeurer un de ses vérificateurs, conservant ainsi le lien d'imputabilité de la Société avec le Parlement.

Même au-delà de cette dépendance, j'ose espérer que mon bureau sera sur les rangs pour concurrencer les firmes du secteur privé pour ce qui est de l'attribution du poste de vérificateur, nous fondant sur notre expérience et notre niveau professionnels comparables aux leurs. On ne peut concevoir non plus que l'on coupe facilement avec cette tradition qui a fait de mes prédécesseurs et de moi-même des vérificateurs des Postes pendant plus d'un siècle.

Qui plus est, le Bureau du vérificateur général sert de façon unique tous les Canadiens, ce que la Société canadienne des Postes doit aussi continuer à faire.

Veuillez agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le vérificateur général du Canada,

Kenneth M. Dye, F.C.A.

c.c. L'honorable A. Ouellet, C.P., député  
Monsieur Michael Warren

## APPENDICE «PUBL-63»

ÉVALUATION NATIONALE DU SERVICE POSTAL — COURTE/LONGUE DISTANCES  
COMPARAISON : COURRIER D'ACHEMINEMENT ET COURRIER LOCAL

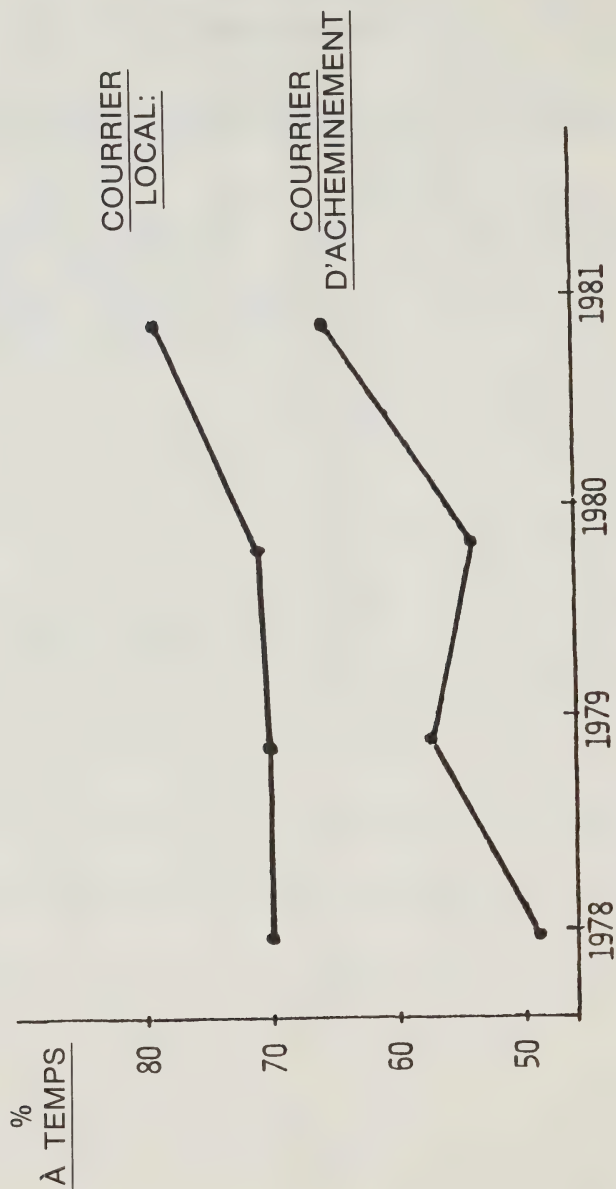
Centres	Courrier d'acheminement non d'origine locale					Courrier d'acheminement non d'origine locale					Écart de temps: courrier local	Écart de temps: service reçu	Écart de temps: service offert
	Local à temps	Service reçu		Service offert		Local à temps	Service reçu		Service offert				
		À temps	Un jour de retard	À temps	Un jour de retard		À temps	Un jour de retard	À temps	Un jour de retard			
HALIFAX	82.9	58.5	80.3	46.4	72.3	90.3	71.0	84.6	63.2	83.4	+ 7.4	+12.5	+16.8
QUÉBEC	93.8	79.7	90.5	76.0	86.0	96.5	83.1	91.4	83.1	91.4	+ 2.7	+ 3.4	+ 7.1
MONTRÉAL MÉTRO	59.6	60.6	86.0	65.7	84.6	89.0	65.0	89.2	81.5	93.1	+29.4	+ 4.4	+15.8
MONTRÉAL Centre ville	80.1	67.9	86.5	65.2	86.5	81.2	73.5	91.3	70.9	90.3	+ 1.1	+ 5.6	+ 5.7
OTTAWA	78.2	45.5	75.2	48.3	73.2	88.7	53.6	77.6	63.3	81.6	+10.5	+ 6.1	+15.0
*TORONTO S.C.	83.1	56.7	78.0	60.7	81.5	83.9	72.9	81.7	63.7	83.2	+ 0.8	+16.2	+ 3.0
LONDON	71.3	31.5	71.9	31.9	68.9	80.1	62.1	83.4	45.7	77.6	+ 8.8	+30.6	+13.8
WINDSOR	72.4	67.4	81.4	61.5	79.6	89.4	76.8	88.7	77.5	86.8	+17.0	+ 9.4	+16.0
WINNIPEG	64.2	46.7	68.7	65.5	86.7	84.2	67.4	85.6	81.7	92.6	+20.0	+20.7	+16.2
CALGARY	61.8	43.0	60.7	25.2	55.1	83.2	59.0	86.2	65.0	85.3	+21.4	+16.0	+39.8
EDMONTON	62.2	37.8	64.2	53.6	77.4	65.5	61.5	82.5	57.2	81.9	+ 3.3	+23.7	+ 3.6
VANCOUVER	55.9	40.3	66.3	53.3	71.2	53.9	57.4	79.4	70.9	87.9	- 2.0	+17.1	+17.6
MOYENNE	72.1	53.0		54.4		82.2	66.9		68.6		+10.1	+13.9	+14.2



\*Centre sud.

NOTE: Service reçu et service offert : compte non tenu du courrier local.

## APPENDICE «PUBL-64»

NOËL: COURRIER DE PREMIÈRE CLASSE







*If undelivered return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From Canada Post Corporation:*

Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer;

Mr. James C. Corkery, Chief Operating Officer.

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

### *De la Société canadienne des postes:*

M. R. Michael Warren, président et directeur général;

M. James C. Corkery, administrateur en chef.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 46

Tuesday, February 23, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 46

Le mardi 23 février 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House  
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—  
Chapter 11—Comprehensive Audit of the National  
Museums of Canada

CONCERNANT:

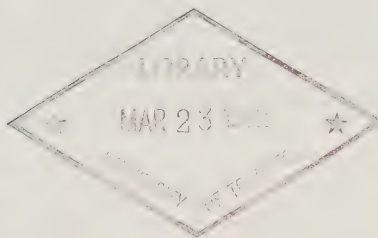
Rapport du Vérificateur général du Canada à la  
Chambre des communes pour l'année financière  
terminée le 31 mars 1981—Chapitre 11—Vérification  
intégrée des Musées nationaux du Canada

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Evans
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Gamble
Bosley	Garant
Demers	Hawkes
Deniger	Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lang	Peterson
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder
MacBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 65(4)(b)

On Monday, February 22, 1982:

Mr. Anguish replaced Mr. Lewycky;  
Mr. Hovdebo replaced Mr. Kristiansen;  
Mr. Bosley replaced Mr. Halliday.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le lundi 22 février 1982:

M. Anguish remplace M. Lewycky;  
M. Hovdebo remplace M. Kristiansen;  
M. Bosley remplace M. Halliday.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 23, 1982  
(54)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Bosley, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, MacBain and Wright.

*Other Member present:* Mr. Lambert.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the National Museums of Canada:* Dr. Sean B. Murphy, Chairman, Board of Trustees; Mr. René J. Marin, Vice-Chairman, Board of Trustees; Mr. Ian C. Clark, Secretary-General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee commenced consideration of Chapter 11—the Comprehensive Audit of the National Museums of Canada.

Messrs. Dye, Clark, and Murphy made statements and, with the other witness, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

National Museums' responses, dated December 31, 1981, to the Auditor General's recommendations respecting the Comprehensive Audit of the National Museums, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-65"*).

At 12:31 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 23 FÉVRIER 1982  
(54)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Bosley, Clarke (*Vancouver-Quadra*), Desmarais, Hovdebo, MacBain et Wright.

*Autre député présent:* M. Lambert.

*Aussi présents:* Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Des Musées nationaux du Canada:* M. Sean B. Murphy, président, Conseil d'administration; M. René J. Marin, vice-président, Conseil d'administration; M. Ian C. Clark, Secrétaire général.

Conformément à son Ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité entreprend l'étude du chapitre 11—Vérification intégrée des Musées nationaux du Canada.

MM. Dye, Clark et Murphy font des déclarations puis, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que le document suivant soit joint au procès-verbal et témoignage de ce jour:

Réponses des Musées nationaux en date du 31 décembre 1981 aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée des Musées nationaux, contenues dans le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 (*Voir appendice "PUBL-65"*).

A 12h31, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Text]*

Tuesday, February 23, 1982

• 1112

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is commencing consideration of Chapter 11 of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981; the comprehensive audit of the National Museums of Canada.

I take pleasure in welcoming our witnesses this morning, Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General, Mr. Marcel Ferland, Assistant Auditor General, Audit Operations, Ms Rolande Montsion, Audit Director. From the National Museums of Canada, we have Dr. Sean B. Murphy, Chairman, Board of Trustees, Mr. Ian C. Clark, Secretary-General, and from the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. R.I. Atkey, Director, Liaison, Resources and Control, Management Practices Branch.

Statements by our witnesses have been distributed to the committee in advance. In accordance with our normal practice, they will be taken as read and printed in our proceedings at this point, in the order of the opening statement of the Auditor General of Canada and the opening statement from Mr. Clark, Secretary-General, National Museums of Canada.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

The main issues, which we believe we must draw to the attention of the Committee, are the following: roles and duties, protection and storage of collections and the management of collections.

**Roles and Duties:** In paragraph 11.26 to 11.34 we report on the difficulty, under the present structure, of defining roles and relationships and establishing accountability among senior officials, and between them and the Board of Trustees. This issue, of primary importance for the successful management of the National Museums, raises a number of questions that the Committee may wish to explore with the Chairman of the Board of Trustees. Should there be a full-time Chief Executive Officer? Should a full-time Chief Executive Officer be a member of the Board of Trustees? Would the concept of a full-time Chief Executive Officer provide the flexibility necessary to meet the artistic, cultural and scientific requirements for development of the museums? Would clarification of the roles and duties require amendments to the National Museums Act? These are among the questions that will have to be examined before specific action can be taken to resolve the organization problems raised in our report.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Translation]*

Le mardi 23 février 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à notre ordre de renvoi permanent qui figure dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité commence l'étude du chapitre 11 du Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, visant l'année financière se terminant le 31 mars 1981; il s'agit de la vérification intégrée des Musées nationaux du Canada.

C'est avec plaisir que j'accueille nos témoins de ce matin, M. Kenneth M. Dye, vérificateur général, M. Marcel Ferland, vérificateur général adjoint, Vérifications, M<sup>me</sup> Rolande Montsion, directeur des vérifications. Des Musées nationaux du Canada, nous avons M. Sean B. Murphy, président, Conseil d'administration, M. Ian C. Clark, secrétaire général et, du Bureau du contrôleur général du Canada, M. R.I. Atkey, directeur, Liaison, Ressources et Contrôle, Direction des principes de gestion.

Les déclarations de nos témoins ont été distribuées aux membres du Comité à l'avance. Conformément à notre habitude, nous allons les considérer comme lues et les insérer à ce point-ci dans le procès-verbal de nos délibérations, dans l'ordre suivant: d'abord la déclaration du Vérificateur général du Canada, et ensuite la déclaration de M. Clark, secrétaire général, Musées nationaux du Canada.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):**

Les principaux points sur lesquels nous croyons devoir attirer l'attention du Comité sont les suivants: les rôles et les attributions, la protection et l'entreposage des collections ainsi que la gestion des collections.

**Rôles et attributions:** Aux paragraphes 11.26 à 11.34, nous soulignons la difficulté sous la présente structure de délimiter les rôles et attributions ainsi que les liens d'imputabilité entre chacun des postes et avec le Conseil d'administration. Ce problème d'importance primordiale pour le bon fonctionnement des Musées nationaux du Canada soulève un certain nombre de questions que le Comité peut vouloir explorer avec le président des Musées nationaux. Devrait-il y avoir un chef de la direction à plein temps? Est-ce qu'un chef de la direction à plein temps devrait être membre du Conseil d'administration? Est-ce que le concept de chef de la direction à plein temps fournirait un cadre suffisamment flexible pour l'épanouissement artistique, culturel et scientifique, essentiel au développement muséologique? Est-ce que la clarification des rôles et attributions exige des modifications à la Loi sur les musées nationaux? Voilà autant de questions qui devront être examinées avant qu'une action concrète puisse être entreprise pour rectifier les problèmes d'organisation signalés dans notre rapport.

## [Texte]

Protection of Collections: Paragraphs 11.96 and 11.97 of our report highlight the difficulties encountered in preserving and protecting collections because of the poor quality of display, storage, and work facilities and their dispersion in a number of buildings. We recognize that National Museums of Canada does not own the buildings and must collaborate with the Department of Public Works in this matter. The Committee may be interested in knowing more about how the roles are shared between the two parties and the possible problems stemming from shared responsibility. Furthermore, the Committee may be interested in the progress of the Museums' proposal to Cabinet concerning facilities.

Management of Collections: On this area of our audit the report sets out a number of problems, from the development of policies to more routine activities in managing collections. The effects of the lack of clarification of roles and duties can be recognized in many of the problems. In particular the Committee may wish to ask Museum management about the feasibility of the National Inventory program. The National Inventory, which may represent a valuable instrument for the enhancement of knowledge and for the management of collections in Canada, suggests several questions about its size, its total cost, and its long-term resource requirements, all in relation to clearly identified needs. Many analyses have been carried out by the National Museums but we believe that they are insufficient to answer the fundamental question of feasibility based on an identification of the benefits and the costs.

**Statement by Mr. Ian C. Clark (Secretary-General, National Museums of Canada):**

The National Museums of Canada welcomes the opportunity to before the Public Accounts Committee to respond to the observations and recommendations of the Auditor General. The Corporation feels that the Auditor General's study complemented the examination of priorities undertaken by the Corporation and the IMPAC Study undertaken by the Office of the Comptroller General at the same time.

In February 1981, the NMC produced its Preliminary Statement of Intent, *A National Museums Policy for the 80's*. The Statement of Intent, development of which preceded both the audit of the Corporation and the IMPAC Study and Action Plan, identified the Corporation's top priorities as accommodation, conservation, and collections management. These have been confirmed by the Auditor General as the most urgent problems.

Accommodation: The Auditor General observed that "the protection of the collections is not necessarily ensured because of the inadequacy of the buildings housing them, which is beyond the control of the National Museums. Collection items are dispersed throughout many of the 43 premises of the National Museums of Canada" (11.22). The Corporation has set new accommodation as its highest priority and the current strategic plans reflect its view that adequate housing is crucial in the task of conserving valuable artifacts.

## [Traduction]

Protection des collections. Aux paragraphes 11.96 et 11.97, notre rapport souligne les difficultés de préservation et de protection des collections en raison de la mauvaise qualité et de la dispersion des locaux de travail, d'exposition et d'entreposage. Nous sommes conscients que les Musées nationaux du Canada ne sont pas propriétaires de leurs immeubles et qu'ils doivent collaborer avec le ministère des Travaux publics en ce domaine. Le Comité des comptes publics pourrait être intéressé à avoir plus de détails sur la façon dont les rôles sont partagés entre les deux parties et sur les problèmes qui auraient pu être engendrés par un partage des responsabilités. De plus, le Comité pourrait être intéressé au cheminement de la proposition faite par les Musées au Cabinet en matière de locaux.

Gestion des collections. A ce chapitre, le Rapport fait état de différents problèmes depuis l'établissement des politiques jusqu'aux activités plus routinières de gestion des collections. On peut reconnaître dans ces problèmes l'effet du problème plus global de clarification des rôles et attributions. Particulièrement, le Comité peut vouloir obtenir plus de renseignements de la part de la direction des Musées nationaux du Canada sur la faisabilité du programme du Répertoire national. Le Répertoire national, qui en soi peut représenter un instrument valable pour la connaissance et pour la gestion des collections au Canada, peut provoquer plusieurs questions quant à son ampleur, son coût global, ses besoins à long terme en ressources, et cela en fonction des besoins clairement déterminés. Plusieurs analyses ont été effectuées par les Musées nationaux du Canada à ce sujet, mais nous croyons qu'elles sont insuffisantes pour réellement et définitivement cerner la question fondamentale de faisabilité, en se fondant sur l'identification des avantages et des coûts.

**Déclaration de M. Ian C. Clark (secrétaire général, Musées nationaux du Canada):**

Les Musées nationaux du Canada sont heureux d'avoir l'occasion de se présenter devant le comité des Comptes publics afin d'exprimer leur réaction aux observations et propositions du Vérificateur général. Les MNC estiment que l'étude du Vérificateur général complète l'examen des priorités réalisé par leurs propres services et l'étude PPCG effectuée par le bureau du Contrôleur général à la même époque.

En février 1981, les MNC ont présenté leur exposé d'intention intitulé *Une politique nationale pour les années quatre-vingt*. Cet exposé, dont la réalisation a précédé la vérification des MNC et l'Étude et Plan d'action PPCG, fixait les toutes premières priorités des MNC: locaux, conservation et gestion des collections. Le Vérificateur général a confirmé qu'il s'agissait là des problèmes les plus urgents. Locaux

Le Vérificateur général a fait observer: «... la protection des collections n'en est pas nécessairement assurée à cause de la mauvaise qualité des locaux d'exposition, de travail et d'entreposage. Cette situation n'est pas du ressort des Musées nationaux du Canada. Les objets de collections sont dispersés dans plusieurs des 43 locaux des Musées nationaux du Canada». Les MNC ont établi que de nouveaux locaux constituaient leur toute première priorité et les plans stratégiques actuels reflètent leur opinion selon laquelle des locaux satisfai-



## [Text]

NMC recognizes that its collections require higher standards of security and environmental controls than are possible in the present buildings. With the Department of Public Works, it has carried out a systematic evaluation of its accommodation needs. This evaluation has resulted in the preparation of a realistic, phased plan for new accommodation, which addresses the problems brought about by the dispersal of collections and museum functions in a vast number of buildings which do not meet today's museological standards.

The NMC recognizes that the approval and the funding of new accommodation initiatives is a matter of government prerogative, and has therefore recommended to government the construction of a new National Gallery, Museum of Man and National Aviation Museum, as well as consolidation of curatorial facilities for the National Museum of Natural Sciences at Walkley Road and an extension to the exhibition space of the Museum of Science and Technology at the St. Laurent Blvd. location. We are confident that government understands the gravity of our situation and we are optimistic that a positive response will be forthcoming.

National Inventory Program: The Auditor General recommended that NMC should complete inventories of its own collections (11.59) and that it should "conduct a feasibility study to ensure that an informed decision is made regarding the most appropriate method of achieving the *National Inventory* program's objectives" (11.69). The 1982-83 Budget Year Operational Plans clearly illustrate renewed efforts to catalogue fully inventories of artifacts in the National Collection. We agree that a complete determination of needs and a full feasibility study had not been prepared at the time of the audit. Both were in progress and have been completed. Options for the N.I.P. were identified by the Board of Trustees in a Policy Review (August 1980), in a formal Program Evaluation (October 1980), and in a contracted study of costs of different computer options (Winter 1981).

NMC first addressed the question of museum needs in a report distributed to the museum community in 1979. The response to this report was very positive and has been followed by evaluations and discussions with the institutions concerned. Following more than two years of study, NMC developed a plan for museums to test the program thoroughly using their own information, starting in February 1981. The results have been uniformly excellent and the Associate Museums (a network of Canada's major museums, including the four National Museums) have confirmed with enthusiasm that we have chosen the right means to support their high-priority need for proper collections management while, at the same time, meeting the original N.I.P. objective of compiling a computerized

## [Translation]

sants sont de toute première importance si l'on veut préserver des objets de valeur.

Les MNC reconnaissent qu'il est nécessaire d'appliquer, sur le plan de la sécurité et de la climatisation, des normes plus élevées qu'il n'est possible dans les immeubles actuels. Ils ont effectué, avec le ministère des Travaux publics, une évaluation systématique de leurs besoins en matière de locaux. Cette évaluation a abouti à la préparation d'un plan réaliste d'acquisition de nouveaux locaux par étapes, qui vise à résoudre les problèmes causés par la dispersion des collections et des services des musées dans un très grand nombre d'immeubles qui ne répondent pas aux normes muséologiques actuelles.

Les MNC reconnaissent que l'approbation et le financement de tout nouveau projet en matière de locaux est du ressort du gouvernement et ont donc proposé au gouvernement la construction de nouveaux immeubles pour la Galerie nationale, le Musée national de l'Homme et le Musée national de l'aviation, ainsi que le regroupement des installations servant à la conservation au Musée national des sciences naturelles, chemin Walkley, et l'agrandissement des locaux d'exposition au Musée national des sciences et de la technologie, boulevard Saint-Laurent. Nous sommes persuadés que le gouvernement comprend la gravité de notre situation et avons bon espoir de recevoir une réponse positive. Programme du répertoire national

Le Vérificateur général propose que les MNC répertorient leurs propres collections (11.59) et qu'ils «réalisent une étude de faisabilité suffisamment élaborée pour garantir une prise de décision pour le choix des moyens de réalisation des *objectifs du Répertoire national*» (11.69). Les plans d'exploitation pour l'exercice 1982-1983 manifestent nettement les nouveaux efforts entrepris pour répertorier de façon complète les objets de la Collection nationale. Nous reconnaissons qu'une complète définition des besoins ainsi qu'une étude de faisabilité détaillée n'avaient pas été réalisées à l'époque de la vérification. Toutes deux étaient en cours et ont été terminées depuis. Les options qui s'offrent pour le P.R.N. ont été précisées par le Conseil d'administration dans une Révision de la politique (août 1980), dans une Evaluation du Programme en bonne et due forme (octobre 1980) et dans une étude à forfait du coût de différentes options en matière d'automatisation (hiver 1981).

Les MNC se sont attaqués pour la première fois à la question des besoins des musées dans un rapport diffusé au sein de la communauté muséale en 1979. La réaction à ce rapport a été très positive et a été suivie d'évaluations et de discussions avec les établissements intéressés. Après plus de deux ans d'études, les Musées nationaux du Canada ont mis au point un plan à l'intention des musées, qui pouvaient tester le programme à fond d'après leurs propres sources d'information, à partir de février 1981. Les résultats ont été excellents de façon constante et les musées associés (réseau des grands musées canadiens, y compris les quatre Musées nationaux) ont confirmé avec enthousiasme que nous avions choisi le bon moyen de les aider à satisfaire à leurs besoins les plus urgents



## [Texte]

inventory of Canadian museum collections with its great potential for free information exchange.

The Auditor General cited the figure of 5 per cent completion of the inventory (11.64). Although this figure is reasonably accurate in a universal sense, the Program has focussed on the inventory of items identified by the Canadian museum community as high priority. It has already completed an inventory of 42 per cent of the objects in the five high-priority areas. Many of the collections not yet inventoried consist of massive numbers of mineralogical, botanical, and other 'natural' specimens.

The National Inventory is unique, and highly respected outside Canada. Last year it had over 70 requests for information on the program from other countries and received requests from museums in other countries who wished to become participants in the program. The staff are frequently asked to serve on national and international committees addressing the same problems we are working on in Canada. NMC is the major centre of expertise in applying high technology to the management of museum collections.

Even with the amount of study and testing which we have undertaken, we recognize that there are unanswered questions. They are inevitable because of the unique nature of our endeavour and the absence of other more advanced systems to guide us. In order to ensure that we have dealt properly with the issues, we have committed ourselves to a further evaluation of the program in 1984.

Improvements in Management Practices and Control (IMPAC): In his report, the Auditor General made several recommendations concerning policies, planning, program effectiveness evaluation and museum functions (11.36, 11.44, 11.59, 11.69, 11.72, 11.80, 11.88, 11.90, 11.105, 11.111, 11.115). Many of these issues have been addressed by the Policy, Planning and Evaluation Group established in April 1979, which, despite its relatively recent formation, has accomplished a great deal, particularly in response to the IMPAC Survey carried out by the Comptroller General. As his review of the Corporation coincided with the Comptroller General's study and the development of the IMPAC Action Plan, the Auditor General's report does not entirely reflect the achievements of the NMC in other areas of concern.

During fiscal year 1980-81, the Comptroller General, with the full support of NMC management, carried out an IMPAC Survey in order to assess the adequacy of management processes and controls. Prior to the Survey, the NMC had recognized the need for improvement in its management systems in its creation of an Internal Audit Group in 1977 and the refinement in 1979 of its financial variance reporting tech-

## [Traduction]

dans le domaine de la gestion de leurs propres collections, tout en répondant, par la même occasion, à l'objectif original du P.R.N. qui consiste à réaliser un répertoire automatisé des collections des musées canadiens, lequel comporte d'immenses possibilités pour des échanges d'information sans restrictions.

Le Vérificateur général mentionne le chiffre de 5 p. 100 qui s'applique à la proportion du répertoire réalisé (11.64). Bien que ce chiffre soit très près de la réalité dans un sens général, le Programme a axé ses efforts sur l'inscription au Répertoire des objets auxquels la communauté muséale canadienne a accordé la toute première priorité. Le Programme a répertorié 42 p. 100 des objets dans les cinq domaines reconnus comme prioritaires. Bon nombre des collections qui n'ont pas encore été répertoriées comprennent des quantités énormes de spécimens minéralogiques, botaniques et d'autres produits de la nature.

Le Répertoire national est unique en son genre et jouit du plus grand respect à l'étranger. L'an dernier, on a reçu plus de 70 demandes de renseignements provenant d'autres pays sur le programme et des musées étrangers ont fait part de leur désir d'y participer. Le personnel est souvent appelé à faire partie de comités nationaux et internationaux traitant des mêmes problèmes que ceux que nous tentons de résoudre au Canada. Les MNC constituent le principal centre de connaissances pour l'application d'une technologie de pointe à la gestion des collections des musées.

Même avec la somme d'études et d'expériences que nous avons entreprises, nous devons reconnaître que des questions restent sans réponse. Cela est inévitable, étant donné le caractère unique de nos travaux et l'absence d'autres systèmes plus perfectionnés pour nous guider. Afin de nous assurer que nous nous y sommes pris de la bonne façon pour accomplir notre tâche, nous nous sommes engagés à effectuer une nouvelle évaluation du programme en 1984. Perfectionnement des pratiques et du contrôle de gestion (PPCG)

Dans son rapport, le Vérificateur général a fait plusieurs recommandations relatives à la politique, à la planification, à l'évaluation de l'efficacité des programmes et aux fonctions des musées (11.36, 11.44, 11.59, 11.69, 11.72, 11.80, 11.88, 11.90, 11.105, 11.111, 11.115). Bon nombre de ces questions ont été étudiées par le Groupe de la politique, de la planification et de l'évaluation créé en avril 1979 et qui, bien que récent, a réalisé beaucoup de travail, en particulier à la suite de l'étude sur les PPCG menée par le Contrôleur général. Comme son étude portant sur les MNC a coïncidé avec celle du Contrôleur général et avec la création du plan d'action PPCG, le rapport du Vérificateur général ne rend pas entièrement compte des réalisations des MNC dans d'autres domaines.

Au cours de l'année financière 1980-1981, le Contrôleur général avec l'appui sans réserve des gestionnaires des MNC, a mené une étude de PPCG pour être en mesure d'évaluer le bien-fondé des pratiques et des contrôles de gestion. Avant cette étude, les MNC avaient déjà ressenti le besoin d'améliorer leurs systèmes de gestion en créant, en 1977, le Groupe de la vérification interne et en raffinant en 1979 leurs techniques

## [Text]

niques. A Management Practices Group responsible for the development and implementation of management systems within the Corporation has also been set up.

NMC was the first cultural agency to undergo the IMPAC Survey. The findings of the Survey were accepted by the Corporation and incorporated into a preliminary IMPAC Action Plan (approved by the Comptroller General in May 1981), which took into consideration the assessment of the existing management processes and the need for modifications and improvement. The Plan has been elaborated and fine-tuned over the last year to the point where realistic target dates can be set for the achievement of its goals. The limitations imposed by the current fiscal restraint have underlined the need perceived by NMC for greater management control and accountability within the Corporation.

The IMPAC Survey made several recommendations which can be subsumed under the general rubrics of 'Planning' and 'Control'. The development of a management framework was approved in principle by the Board of Trustees in October 1981 and it is planned to allocate internal resources to get the project underway before the end of the current fiscal year. A Management Practices Group responsible for the development and implementation of management systems within the Corporation has been set up.

The Survey recommended the development of a corporate-wide strategic planning system tightly linked to an operational planning system. The Survey further recommended that both systems be documented, evaluated and, if necessary, amended by Corporate Management. The 'prototypes' of the Strategic and Operational Planning Systems have been developed and are currently being documented. This year, the Corporation has been active in ensuring tight control over the planning systems by setting clear corporate objectives; by matching the strategic plans and and overview with the objectives and the operational plans with the strategic plans; and by conducting a review of resources needed to accomplish the plans. The strategic plans, Multi-Year Operational Plans, and Budget-Year Operational Plans reflect the commitment to improved collections management and conservation.

The Corporation's IMPAC Action Plan contains a project for the development of policies covering all major activity in sectors. As they are developed, policies will be incorporated in a corporate policy manual. In February 1981, NMC developed a comprehensive Collections Policy, which included provision for constant review and refinement. The Policy is currently being updated, with particular emphasis on Loans Policy. A Public Programming Policy is also being prepared.

Various measures to ensure the control of certain management functions have been undertaken: a performance measurement system was initiated in January of this year; the Corporation has a five-year Evaluation Plan which is approved by

## [Translation]

d'établissement de rapports financiers sur les écarts. Les MNC ont également mis sur pied un Groupe d'étude sur les pratiques de gestion, chargé de créer et de mettre en application des systèmes de gestion au sein des MNC.

Les MNC ont été le premier organisme culturel à faire l'objet d'une étude de PPCG. Les résultats de cette étude ont été acceptés par les MNC et ont été incorporés à un plan d'action PPCG préliminaire (approuvé par le Contrôleur général en mai 1981), qui tenait compte de l'évaluation des pratiques actuelles de gestion et de la nécessité d'y apporter des modifications et des améliorations. Depuis un an, le plan a été développé et mis au point, si bien qu'il est maintenant possible de fixer des échéances réalistes pour la réalisation des objectifs fixés. Les restrictions de l'année financière actuelle accentuent le besoin que ressentent les MNC d'un plus grand contrôle et d'une plus grande imputabilité de la gestion au sein des MNC.

L'étude de PPCG a donné lieu à plusieurs propositions, que l'on peut classer sous les rubriques générales «Planifications» et «Contrôle». En octobre 1981, le Conseil d'administration a donné son accord de principe à la création d'un cadre de gestion; on prévoit par ailleurs l'allocation de ressources internes pour faire démarrer le projet avant la fin de la présente année financière. On a créé un Groupe d'étude sur les pratiques de gestion, chargé de créer et de mettre en application des systèmes de gestion au sein des MNC.

Les auteurs de l'étude ont proposé la création d'un système de planification stratégique portant sur la totalité des MNC et étroitement relié à un système de planification opérationnelle. Les deux systèmes seraient en outre documentés, évalués et le cas échéant, modifiés par la Gestion centrale. On a créé des «prototypes» de ces systèmes de planification stratégique et opérationnelle, qu'on est actuellement en train de documenter. Cette année, les MNC se sont employés à exercer un contrôle ferme sur les systèmes de planification en définissant clairement les objectifs de l'organisme, en faisant correspondre les plans et les aperçus stratégiques avec les objectifs et les plans opérationnels avec les plans stratégiques, et, enfin, en procédant à une étude des ressources nécessaires à la réalisation de ces plans. Les plans stratégiques, les Plans d'exploitation pluri-annuels et les Plans d'exploitation pour l'année budgétaire témoignent de l'engagement des MNC dans le processus d'amélioration de la gestion et de la conservation des collections.

Le plan d'action PPCG des MNC présente un projet de définition de politiques intéressant tous les secteurs principaux d'activités. Ces politiques sectorielles seront incorporées dans un Manuel de la politique des MNC. En février 1981, les MNC ont défini une politique complète concernant les collections qui doit être sans cesse révisée et améliorée. Actuellement on met à jour cette politique, en mettant l'accent sur la Politique de prêt. On élabore également une politique concernant les programmes publics.

On a pris diverses mesures en vue de contrôler certaines pratiques de gestion: création en janvier de cette année d'un système de mesure du rendement, création d'un plan quinquennal d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration

## [Texte]

the Board and updated annually; and a three year internal audit plan was implemented in 1980.

Most of the Auditor General's recommendations in the areas of policy, planning and evaluation, as well as in financial management and internal audit, have been implemented or are in the process of being implemented. Our frequent meetings with representatives of the Comptroller General to review and update the IMPAC Monitoring Plan have resulted in general satisfaction with the actions taken by the Corporation to improve its management processes.

**The Chairman:** At this point, I invite any other opening comments that may have cropped up in the last few days from either Mr. Dye or Mr. Clark. There being none, then, Dr. Murphy.

**Dr. Sean B. Murphy (Chairman, Board of Trustees, National Museums of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. I just would like to make a few remarks.

First of all, you may wonder what I am doing here, and I thought I really should identify myself to you. I am the Chairman of the Board, but I am a practising doctor. I am an ophthalmologist, an eye surgeon, in Montreal, and I run a training program at McGill University and train eye doctors.

• 1115

However, I am deeply committed to museums at the same time, and for 10 years I was Chairman of the Board of the Montreal Museum of Fine Arts. I have also been on the Canada Council, and for the last three years at the National Museums.

J'aimerais dire que nous sommes très heureux du rapport dont nous discutons aujourd'hui—

—the report from the Auditor General. I think this is very helpful to the National Museums and we are happy to be here.

I would like to say right off that one of the questions the Auditor General has raised about the structure and organization of the National Museums is one which has concerned the board very much: the Board of Trustees.

Nous avons fait beaucoup d'études à ce sujet au cours de l'année dernière et de l'année précédente, et nous avons toutes sortes d'idées là-dessus. Mais il y a des problèmes.

I think I could say to you it is evident that there is no such thing as a perfect structure of a corporation as complicated as this. I would like to make that point. With the fallibility of human beings and with the way we all are, it is extremely difficult to design this.

Let me give you an example of what I mean by this. One of the cardinal principles in my dozen years or so in the museum field was that the directors of museums should have access to trustees. I think this is something that is vital. On the other hand, there is no doubt whatsoever that a clear chain of

## [Traduction]

et mis à jour annuellement, et mise en application, en 1980, d'un plan triennal de vérification interne.

La plupart des recommandations faites par le Vérificateur général sur la politique, la planification et l'évaluation ainsi que celles concernant la gestion financière et la vérification interne ont été appliquées ou sont en voie de l'être. Nos fréquentes rencontres avec des représentants du Contrôleur général, pour procéder à la révision et à la mise à jour du plan PPCG, ont permis à tous les intéressés d'apprécier les mesures prises par les MNC en vue de l'amélioration de ses techniques de gestion.

**Le président:** Maintenant, j'inviterais M. Dye et M. Clark à nous faire toute autre remarque qui a pu leur venir à l'esprit ces derniers jours. Puisqu'il n'y en a pas, docteur Murphy.

**M. Sean B. Murphy (président, Conseil d'administration, Musées nationaux du Canada):** Merci, monsieur le président. J'aimerais simplement faire quelques remarques.

Tout d'abord, vous vous demandez peut-être ce que je fais ici, et j'ai donc pensé qu'il conviendrait que je m'identifie. Je suis le président du conseil d'administration, mais je suis également médecin pratiquant. Je suis ophtalmologue à Montréal, et je dirige un programme de formation à l'Université McGill pour former des ophtalmologues.

En même temps, je m'intéresse profondément aux musées et, pendant 10 ans, j'ai été le président du Conseil d'administration du Musée des Beaux-Arts de Montréal. J'ai également fait partie du Conseil des Arts du Canada et, depuis trois ans, je suis aux Musées nationaux.

I must say that we are most happy with the report being discussed today—

—le Rapport du vérificateur général. Pour les Musées nationaux, c'est des plus utiles, et nous sommes heureux d'être ici.

Au départ, j'aimerais faire remarquer qu'une des questions abordée par le vérificateur général quant à la structure et à l'organisation des Musées nationaux, en est une qui a beaucoup préoccupé le Conseil: le Conseil d'administration.

It is very clear to me that for the last three years the Board of Trustees has been doing a lot in order to get these new buildings.

Je crois pouvoir vous affirmer qu'il est évident que dans le cas d'une corporation aussi compliquée il n'existe aucune structure parfaite. Je tiens à le faire remarquer. Vu l'imperfection de la nature humaine, et parce que nous sommes tous ainsi, il est extrêmement difficile de concevoir une telle structure.

Permettez-moi de vous en donner un exemple. Au cours de mes quelque douze années dans le secteur des musées, l'un des principes primordiaux a toujours été que les directeurs de musées devaient avoir accès au Conseil d'administration. C'est à mon avis essentiel. Par contre, il ne fait aucun doute que



[Text]

command in an organization such as this is required, and the board is fully aware of that.

One of the major problems arising, then, is how do you combine this accessibility on the part of directors of your museums to trustees? We are continuing to debate this and to study it. The minister is considering the matter. He is aware of this problem and he is thinking about it, and the board intends to make recommendations shortly. At the same time, we do want to take into account the Federal Cultural Policy Review Committee's findings in this area.

The other point I would like to make has to do with accommodation; and by that I mean buildings for the national collections.

Il me semble qu'il est bien clair que le conseil d'administration des Musées nationaux du Canada a poussé fortement pendant les trois dernières années pour avoir ces nouveaux bâtiments.

As trustees, we unanimously decided that the new buildings for the National Museums here were absolutely essential to safeguard the patrimony of this country. As trustees, we found it difficult to stand back and watch our national heritage being eroded away because of unfavourable environmental conditions.

So this really is what we have concentrated on. Now, we have all heard the announcements, which are gratifying, I think, to all of us in the country, last Thursday, about the new buildings for the National Gallery and for the Museum of Man. I think this priority naturally will continue and the corporation will be involved in that. But I just want to make that point, that this has absorbed the bulk of the board's energies in the last few years.

I think with that, Mr. Chairman, I will terminate these initial remarks.

Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Dr. Murphy.

As I think committee members know, but to let Dr. Murphy and Mr. Clark know, in any event, the objectives of our hearing this morning broadly are that the members of the committee want to get familiarized with the major issues arising from the Auditor General's comprehensive audit on the corporation. They are also to provide an opportunity for the board of trustees of the corporation, and the officials, to respond to these major issues.

With those remarks, I will go to questioning. The first name I have is Mr. Lambert. We will have our usual 10-minute rounds, please.

**Mr. Lambert:** Mr. Chairman, I think the committee faces an initial problem in its own objectives. A public accounts

[Translation]

dans un tel organisme, il faut une hiérarchie claire et le Conseil s'en rend parfaitement compte.

L'un des principaux problèmes qui se pose est donc de savoir comment faciliter l'accès des directeurs de vos musées au Conseil d'administration? Nous continuons à discuter et à étudier la question. Le ministre examine la question. Il est pleinement conscient du problème, il y réfléchit, et le Conseil à l'intention de formuler très prochainement des recommandations à cette fin. Dans cette optique, nous voulons tenir compte des constatations du Comité de révision de la politique culturelle du fédéral.

J'aimerais également faire remarquer quelque chose au sujet des locaux; et j'entends par là les immeubles destinés à recevoir les collections nationales.

We spent a lot of time studying this matter last year and the previous year, and we have all kinds of ideas on the question. But there are problems.

A titre de membre du Conseil d'administration, nous avons décidé, à l'unanimité, qu'il était absolument essentiel d'obtenir de nouveaux immeubles pour les Musées nationaux afin de sauvegarder le patrimoine de ce pays. Nous avons également éprouvé beaucoup de mal à nous contenter de regarder notre héritage se détériorer à cause des mauvaises conditions d'entreposage.

Nous avons donc concentré nos efforts sur cette question. Nous avons tous entendu l'annonce jeudi dernier, des plus satisfaisantes, je crois, pour nous tous au pays, au sujet des nouveaux immeubles pour abriter la Galerie nationale et le Musée de l'Homme. Je crois que l'aspect prioritaire de la question continuera tout normalement et que la corporation y participera. Toutefois, je tenais à faire remarquer que c'est à cette question que le Conseil d'administration a consacré le gris de ses efforts ces dernières années.

Cela dit, monsieur le président, je mettrai fin à ces quelques remarques.

Merci.

**Le président:** Merci, docteur Murphy.

Les membres du Comité le savent, je crois, mais afin d'informer le docteur Murphy et M. Clark, notre réunion de ce matin vise d'une façon générale à permettre aux membres du Comité de se familiariser avec les questions principales qui ressortent de la vérification intégrée par le vérificateur général de cette société d'État. Nous voulons également fournir aux membres du conseil d'administration et aux fonctionnaires des MNC, la possibilité de nous dire ce qu'ils pensent de ces grandes questions.

Cela dit, nous passons aux questions. Le premier nom sur ma liste est celui de M. Lambert. Nous allons procéder avec nos tours habituels de dix minutes.

**M. Lambert:** Monsieur le président, dès le départ, notre Comité fait face à un problème au niveau de ses propres



## [Texte]

committee is one that reviews past performance, based upon the records.

• 1120

We have estimates committees which look to policy, and question government as to policy. Now, unfortunately due to, shall we say, the criticisms and the reservations by the Auditor General, and the reply thereto by management of the museums, this committee is unfortunately involved in the two things. So, I do not know if you can establish a hard and fast line, and whether this committee would be working at odds with the estimates committee that is going to meet shortly, because at noon I go and see the exposure of this year's estimates.

All right. I think we, as legislators, are faced with a hydra-headed monster in this particular set-up. I am always one who believes that if you are going to hire a watchdog, for God's sake do not do your own barking. And if you have competent directors for your museums, assisted by competent boards of trustees, then it is not up to ministers and senior administrators in the department through which the museums organization reports back to Parliament—I say reports back, because this business where they are considered to be an integral part of the Secretary of State means that actually the Secretary of State and his deputy minister are there to substitute, to change, or to agree with, the directors of the museums and the advice of their boards of trustees.

I would think that here in Ottawa over the past 20 years the most frustrating job has been that of a careful, objective trustee, working for the benefit of the museum on whose board he or she sits, because there has been substituting, political considerations, and so on.

The first swat of Treasury Board at the overall budget is usually over on the cultural side. We have seen statements going back—well, I have been here a couple of decades and more—but I remember the fifties and the sixties, the same sort of thing, Mr. Chairman. You know, it is déjà vu, but we have not resolved the dilemma yet and I am not too sure that I know all the answers, or know any of the answers, but we do have a king-sized problem and mere announcements of where buildings are going to go will not help. We have seen those, too. They have not resolved the problem because nothing was done.

If it is clearly accepted by government that there shall be appropriate housing for these four main museums, and that is the long-term policy, then I think that is a starting point, and that will also maintain the morale of the directors, the senior staff of the museums and their boards of trustees. If there is any chinking-around with that, then it all goes down the drain, and that is where we are going.

## [Traduction]

objectifs. Un comité des comptes publics doit revoir la performance passée en se fondant sur les faits.

Il y a des comités sur les prévisions budgétaires qui examinent la politique et interrogent le gouvernement sur sa politique. Or, malheureusement, à cause de nos critiques et des réserves exprimées par le Vérificateur général, et à cause de la réponse apportée à celles-ci par la direction des musées, notre comité se trouve malheureusement à faire deux choses. Je ne sais donc pas si nous pouvons choisir la ligne dure et rapide et si notre comité ne se trouvera pas à travailler à contre-courant de celui des prévisions budgétaires qui doit se réunir très prochainement, puisqu'à midi, je vais assister à la présentation des prévisions budgétaires de cette année.

Tres bien. J'estime donc qu'en notre qualité de législateurs, dans ce cas particulier, nous faisons face à l'Hydre de Lerne. J'ai toujours été d'avis que si vous vous procurez un chien de garde, pour l'amour du ciel, ne jappez pas vous-même. Et si vous avez des directeurs compétents dans vos musées, secondés par des conseils d'administration compétents, alors il ne revient pas aux ministres et aux hauts fonctionnaires du ministère, par les bons offices duquel les musées rendent compte au Parlement—je dis «rendent compte», car cette affaire de les considérer comme partie intégrante du Secrétariat d'État signifie qu'en réalité, le Secrétaire d'État et son sous-ministre peuvent remplacer, changer, ou accepter l'avis des directeurs des musées et celui du conseil d'administration.

Je dirais qu'ici à Ottawa, au cours des 20 dernières années, la position la plus frustrante a été celle d'un membre de conseil d'administration prudent et objectif, travaillant pour le plus grand bien du musée dont il fait partie, puisqu'on a vu des remplacements, des considérations politiques, etc.

Les premières coupures du Conseil du Trésor sur l'ensemble du budget se font en général dans le domaine culturel. Nous avons entendu des déclarations qui remontent, eh bien je suis ici depuis quelques décennies et plus, mais je me souviens des années cinquante et soixante, on voyait le même genre de choses, monsieur le président. Vous savez, c'est du déjà vu, mais nous n'avons pas encore trouvé une solution au dilemme, et d'ailleurs je ne suis pas persuadé de connaître toutes les réponses ni même une seule, mais je sais que nous avons un problème d'envergure qui ne se trouvera pas réglé par le simple fait d'annoncer où l'on va construire des immeubles. Nous avons déjà vu ça aussi. Cela n'a rien réglé, puisque rien n'a été fait.

Si le gouvernement reconnaît clairement que ces quatre principaux musées doivent être logés dans des conditions appropriées et qu'il s'agit là d'une politique à long terme, alors c'est un point de départ et cela soutiendrait également le moral des directeurs, de la haute direction des musées et des membres des conseils d'administration. Si on recommence à faire des chinoiserries, tout s'en ira au diable et c'est bien là que nous allons.

[Text]

But, having said that, putting some iron in the soul of government to maintain its intentions is another point.

• 1125

I am concerned about the administrative framework. As we see the organizational chart, there is a Secretary-General of Reserves, but it is all headed, "board of trustees"; here I refer to the chart in the Auditor General's report. The directors report directly to the board of trustees. But over on the side, and equally down in the broken line—here is where I want the explanation—the Secretary-General seems to have an overlay on the directors.

Now what has that caused in the past? Does it all depend upon the personality and ability of the secretary-general, who may try to dominate the directors of the individual galleries or the museums? Where is the responsibility? Who can act? Does the Director of the National Gallery of Canada work with his or her board of trustees, and then on to the minister? Or does the director work through the secretary-general, who is *un fonctionnaire*, and then up through the Deputy Secretary of State to the minister and onto the government?

**The Chairman:** Mr. Clark.

**Mr. Ian C. Clark (Secretary-General, National Museums of Canada):** Perhaps, sir, if I could explain part of the anomaly: The National Museums of Canada was set up in 1968 as a Schedule B corporation. That means that the position of secretary-general is the position of a deputy minister with regard to the Financial Administration Act, the Public Service Staff Relations Act, and Employment Act. The secretary-general, therefore, reports to the minister because the administration, the financial control, the way that the national museums are administered, are exactly the same as they are for a department of government.

At the same time, the secretary-general has responsibilities under the National Museums Act with regard to the board of trustees, including, ensuring its policies are carried out. The director has responsibilities for the professional aspects of running the institution, but in terms of the public service dimension—if I can put it that way, the responsibilities that devolve from being a department of government—then the secretary-general is the authority in that role. You can see that there has to be a consensus approach where the secretary-general is responsible in his areas of responsibility, as opposed to the directors responsible in theirs. There is, by necessity, a gray area and that is where the board comes into play to try to resolve it.

**Mr. Lambert:** Who is responsible for policy?

**Mr. I. Clark:** The board is responsible for policy.

**Mr. Lambert:** There is one board for the corporation?

**Mr. I. Clark:** There is one board.

[Translation]

Cela dit, c'est une toute autre affaire que de soutenir le gouvernement dans ses intentions.

Je m'inquiète de la structure administrative. Si nous regardons l'organigramme, nous constatons qu'il y a un secrétaire général des réserves, mais sous le Conseil d'administration; je vous réfère à l'organigramme dans le rapport du vérificateur général. Les directeurs font rapport directement au Conseil d'administration. Toutefois, sur le côté, ainsi qu'au bout de la ligne brisée,—et c'est à ce sujet que je désire une explication—le secrétaire général semble avoir la main haute sur les directeurs.

Qu'est-ce que cela a donné par le passé? Est-ce que tout repose sur la personnalité et les capacités du secrétaire général qui peut tenter de dominer les directeurs des galeries et des musées? Qui a la responsabilité? Qui peut agir? Est-ce que le directeur de la Galerie nationale du Canada travaille avec son conseil d'administration pour ensuite aller directement au ministre? Ou est-ce que le directeur doit plutôt passer par l'entremise du secrétaire général qui est un fonctionnaire, pour ensuite remonter au sous-secrétaire d'État, au ministre et au gouvernement?

**Le président:** Monsieur Clark.

**M. Ian C. Clark (secrétaire général, Musées nationaux du Canada):** Peut-être pourrais-je, monsieur, vous expliquer en partie cette anomalie: les Musées nationaux du Canada ont été constitués en 1968 en corporation en vertu de l'Annexe B. Cela signifie que le poste de secrétaire général est l'équivalent de celui de sous-ministre aux termes de la Loi sur l'administration financière, de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique et de la Loi sur l'emploi. Par conséquent, le secrétaire général rend compte au ministre puisque l'administration, le contrôle financier et la gestion des Musées nationaux se font exactement comme s'il s'agissait d'un ministère.

En outre, la Loi sur les Musées nationaux confère au secrétaire général des responsabilités vis-à-vis du Conseil d'administration, y compris celle de s'assurer que ses politiques sont mis en œuvre. Le directeur détient des responsabilités visant les aspects professionnels du fonctionnement de l'établissement, mais dans le contexte de la Fonction publique—si je puis m'exprimer ainsi, les responsabilités qui nous sont dévolues parce que nous sommes un ministère—c'est au secrétaire général que revient l'autorité. Vous constaterez que c'est l'approche du consensus qui doit jouer lorsque le secrétaire général exerce une responsabilité qui lui revient alors que les directeurs exercent les leurs. Par nécessité, il reste une zone grise qu'il revient au Conseil d'administration de tenter de résoudre.

**M. Lambert:** Qui est responsable de la politique?

**M. I. Clark:** Le conseil est responsable de la politique.

**M. Lambert:** Il y a un conseil d'administration pour la corporation?

**M. I. Clark:** Oui.

## [Texte]

**Mr. Lambert:** One board for National Museums of Canada?

**Mr. I. Clark:** Yes.

**Mr. Lambert:** And it is responsible for the policy for each of the main museums?

**Mr. I. Clark:** Yes, and included in that sir, is a fifth component; not to confuse you, but we do have our National Programmes which has a number of programs throughout the museum community across the country, either through a service or through grants. Basically, there are five areas in which the board is responsible for policy.

• 1130

The four museums with their collections, the secretary-general with his administrative and financial responsibility and the secretary-general is also responsible to the board, to the minister for the national program dimension of our activities.

**The Chairman:** Dr. Murphy.

**Dr. S. Murphy:** The board, or the board's executive committee, is not meeting the secretary-general as a management committee. The management committee, on which sit all the directors, will deal with operational matters within the National Museums. When it comes to something that has to do with policy matters, then the directors will bring that to the board.

**The Chairman:** Do you have a wrap-up question?

**Mr. Lambert:** No, I think I want to try to digest that because, frankly, it still does not answer what in the hell has gone wrong.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lambert.

Mr. Anguish, will be next. You may have 10 minutes, please. Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman.

I understand you have a national inventory program. Can you tell us what the present status of that national inventory program is? Did you start five years ago, and it was a ten-year program and you are half-way done? What is the current status?

**Mr. I. Clark:** We started that program as part of our national museum policy in 1972. Did you want an update on where we are at?

**Mr. Anguish:** Did you plan on taking 10 years to complete your national inventory and are you meeting that objective? How does the national inventory program stand at the present time? What is its current status?

**Mr. I. Clark:** As the result of a number of evaluations and studies, we are at a stage at the present time of looking into a new dimension and reorganization of the program. Its original conception was to try to create an information bank which the museum community would use for the purpose of education, for the purpose of research, for the purpose of exhibition. With the recognition and growing realization that collections management has become a major preoccupation with all our

## [Traduction]

**M. Lambert:** Un conseil pour les Musées nationaux du Canada?

**M. I. Clark:** Oui.

**M. Lambert:** Responsable de formuler la politique de chacun des musées principaux?

**M. I. Clark:** Oui, y compris, monsieur, une cinquième composante; ce n'est pas pour vous embrouiller, mais nous avons nos programmes nationaux qui nous permettent d'offrir plusieurs programmes dans les musées du pays, soit en fournissant le service, soit par des subventions. En fait, le Conseil est responsable de la politique dans cinq secteurs.

Il y a donc les quatre musées avec leurs collections. Le secrétaire général a une responsabilité administrative et financière et doit aussi faire rapport au conseil et au ministre concernant les programmes nationaux.

**Le président:** Docteur Murphy.

**M. Murphy:** Le Conseil ou son comité exécutif ne consulte pas le secrétaire général en tant que comité de direction. Ce comité, auquel participent tous les directeurs, traite de toutes les questions d'organisation dans les Musées nationaux. Quand il s'agit de questions de politique, les directeurs les soumettent au Conseil.

**Le président:** Avez-vous une dernière question?

**M. Lambert:** Non, il me faut du temps pour digérer cette réponse car, en toute honnêteté, elle ne m'explique pas pourquoi il y a quelque chose qui cloche là-dedans.

**Le président:** Merci, monsieur Lambert.

Monsieur Anguish, vous avez dix minutes.

**M. Anguish:** Merci, monsieur le président.

Je crois savoir que Vous avez un Programme de répertoire national. Pouvez-vous me dire ce qu'il en est? C'est un programme de dix ans que vous avez commencé il y a cinq ans; donc, vous êtes à mi-chemin, n'est-ce pas? Je voudrais un compte rendu des travaux.

**M. I. Clark:** Nous avons lancé ce programme dans le cadre de notre politique nationale en 1972. Vous vouliez savoir où nous en sommes?

**M. Anguish:** Avez-vous prévu dix ans pour accomplir cet objectif et les travaux se déroulent-ils comme prévu? Quel est l'état des travaux à l'heure actuelle?

**M. I. Clark:** Après plusieurs évaluations et études, nous sommes en train de considérer une réorganisation du programme, dont l'objet initial était de créer une banque de données pour les musées qui serait utile en matière d'éducation, recherche et expositions. La gestion des collections est devenue une préoccupation de tous nos musées, car on se rend de plus en plus compte qu'on ne connaît pas suffisamment le patrimoine public dont nous sommes chargés. Le Vérificateur



[Text]

museums, ourselves included, and the very problem that museums traditionally have not been aware sufficiently of what it is they are being stewards for on behalf of the public, the knowledge about the collection has not traditionally been sufficient. There are pressures and the Auditor General has been right to point them out, and we have pointed them out in our policy.

**Mr. Anguish:** Are you saying also that your program has changed since the beginning of 1972; that you have changed the objectives of your national inventory program?

**Mr. I. Clark:** We are changing our objectives to combine with the idea of creating a data bank information system, a system that is also capable of being applied to the problem of collections management so that the museum can use it to track where their objects are and what they are— all sorts of information about them so that they can be accountable for their collection. That is the new dimension and the new push that we are now developing and, I think, very successfully.

**Mr. Anguish:** The inventory then just dwells on the scope of the information, the objects I suppose that come under the control of the museum, under your direct control or is it all museums in Canada? What is the scope of your national inventory program?

**Mr. I. Clark:** You could divide the scope up from the top down. We have calculated that the total collection, what you might call the national collection in Canada, would be 34 million objects. If you take the specific museum community as opposed to the university collections and department of government collections, you are looking at approximately 9 million objects in the museum community. If you are looking at the national museums of Canada, you are looking at a figure of about 1.5 million.

• 1135

These are the ways to divide it up in terms of a departmental collection or a university collection. You can imagine there are a lot of botanic and zoological specimen kind of collections which are not actually in museums as we understand them, but have either grown out of research in universities or in departments like our department of agriculture, which have massive collections of various kinds of seeds, or insects, or whatever they might be.

**Mr. Anguish:** You can correct me if I am wrong, but I think that the scope of the national inventory program or its objectives changed many times since 1972. Would part of the reason be that you are having a hard time meeting the objectives you set? Were there budgetary problems? Did you find the state of the art was not actually sufficient enough to do the national inventory?

**Mr. I. Clark:** I think two things, sir. One is our finding, with the inception of the program, that the museum community—and I include all of the museums across the country—did not have a handle on what they had themselves. The dimensions of the problem were not known. Secondly, at the inception of the program, the hardware and software were not up to the full

[Translation]

général a bien fait de signaler des lacunes et nous en tenons compte dans notre politique.

**M. Anguish:** Cela veut-il dire que vous avez modifié les objectifs de votre programme lancé en 1972 concernant le répertoire national?

**M. I. Clark:** Effectivement. Nous voulons que la banque de données soit aussi un outil de gestion des collections permettant aux musées de savoir où se trouvent les divers objets, obtenir des renseignements précis à leur sujet, tout cela dans le but de mieux gérer les collections. Cet élément nouveau que nous ajoutons risque d'être très utile.

**M. Anguish:** Est-ce un répertoire des objets qui se trouvent dans vos collections seulement ou dans tous les musées canadiens?

**M. I. Clark:** Je vous donne quelques renseignements à ce sujet. Nous avons estimé que la collection nationale au Canada compterait quelque 34 millions d'objets. Mais si vous faites la distinction entre les musées et les collections universitaires et celles des ministères, les musées auraient environ 9 millions d'articles. Quant aux Musées nationaux du Canada, leur collection se chiffrerait à 1,500,000 objets.

Il y aurait diverses catégories de collections universitaires ou collections dans les ministères. On trouve beaucoup de spécimens botaniques et zoologiques dans des collections ailleurs que dans des musées. Elles ont été constituées grâce à des travaux de recherche dans les universités ou les ministères comme celui de l'Agriculture qui a une énorme collection de semences, insectes, etc.

**M. Anguish:** Vous me corrigerez si je me trompe, mais je crois que les objectifs de ce programme de répertoire national ont été modifiés plusieurs fois depuis 1972. Serait-ce partiellement attribuable aux difficultés que vous posent ces objectifs? Le financement serait-il un problème? Les techniques à votre disposition n'étaient-elles pas suffisamment perfectionnées pour monter ce répertoire national?

**M. I. Clark:** Il y a deux éléments, monsieur. Après le début de ce programme, nous avons constaté que les musées en général, et je parle de tous les musées canadiens, n'avaient pas des renseignements très précis sur leurs collections. De plus, à l'époque où le programme a commencé, le matériel et le logiciel n'étaient pas tout à fait adaptés à cette fonction de la



## [Texte]

challenge of dealing with this basic problem of collections management. By the late seventies, we had soon recognized this. Since then our focus has been making museums aware of what it is they have and what their real needs are. They said they needed a central data banking system, but more importantly, they are now saying that they need a housekeeping dimension of software and hardware which would allow the museums to have control of their collections.

**Mr. Anguish:** Your national inventory program must obviously meet some very clearly identified needs for you to have changed it along the way. I am wondering how well has it, at this point in time, met those needs. Is it still in an evolving stage?

**Mr. I. Clark:** Well, it is an evolving stage, sir, but up to this time, we have already inventoried 42 per cent of the high priority items revealed by the museum community. If we look at it another way, we have already inventoried 37 per cent of the manmade objects in the Canadian museum community.

Obviously, of the totality of those 34 million specimens and objects, many aspects of those are of a lower priority and are made up of vast collections of small things.

What I am trying to say is that we are examining the possibility of bringing in this housekeeping role, this collections management role, which is keyed to the individual museum having a handle on its collection. That is the change in our thrust. If I could give an example of that—

**Mr. Anguish:** Before you give the example, my time is rapidly running out. I would like to ask you if you are getting a handle on it now. You have done 42 per cent of the objects and 37 per cent of the manmade. It is going to take you another ten years, at least, to get the national inventory program completed. The cost must be phenomenal, in terms of your overall budget.

I am wondering if, maybe, it would have been better—it is easier to have the hindsight—to have spent that money on preserving the artifacts which you have and are so concerned about. In the paper from time to time we read about the national disgrace of the erosion of the artifacts which we have.

I would like you to respond in terms of what it has cost you so far for the national inventory program, how much you expect it to cost before the national inventory program is over, and whether or not you would think it might have been better spent on preserving the artifacts we have.

**Mr. I. Clark:** First of all, I would say that, with the new program we are examining, within five years we will have inventoried the 9 million in the museum collections. We will have that kind of a handle. This will also mean the museums, 152 museums plus, will be part of the inventory and will be doing their own inventory control, their own movement of objects from the system. At the same time there will be a central data bank.

In terms of the cost over seven years to us, it will be in the neighbourhood of \$2.9 million for our part of a joint project

## [Traduction]

gestion des collections. Nous nous en sommes rendu compte à la fin des années 70. Depuis lors, nous mettons l'accent sur l'inventaire des collections et les besoins des musées dans l'accomplissement de ce travail. Les musées nous informent qu'il leur faut une banque centrale de données, et, plus important encore, le matériel et le logiciel nécessaires pour contrôler leurs collections.

**M. Anguish:** Ce programme d'établissement d'un répertoire national a dû certainement répondre à des besoins définis pour que vous y apportiez des modifications en cours de route. Jusqu'à quel point a-t-il répondu à ces besoins? Le programme est-il toujours en évolution?

**M. I. Clark:** Oui, mais jusqu'ici nous avons déjà inventorié 42 p. 100 des objets prioritaires identifiés par les musées. Autrement dit, nous avons déjà inventorié 37 p. 100 des objets fabriqués par l'homme dans les collections de musées canadiens.

Il est évident que sur ce total de 34 millions de spécimens et d'articles, il y a énormément d'objets qui n'ont qu'une faible priorité.

Je répète donc que nous introduisons ces concepts de la gestion des collections pour que chaque musée sache exactement ce qu'il a. C'est cela le changement de notre orientation. Si je pouvais aussi vous donner un exemple...

**M. Anguish:** Je vous signale qu'il me reste très peu de temps. Avez-vous déjà bien cerné le problème? Vous avez inventorié 42 p. 100 des objets et 37 p. 100 des objets fabriqués par l'homme. Il vous faudra au moins dix ans pour terminer cet inventaire national et je suppose que le coût, comme proportion de votre budget total, doit être extraordinaire.

Je me demande, et c'est toujours plus facile de se faire un jugement en rétrospective, s'il n'aurait pas mieux valu consacrer une partie de cet argent à la préservation de ces objets fabriqués dont vous vous préoccupez tellement. On lit de temps à autre dans les journaux des articles sur le scandale que représente la dégradation de certains objets de nos musées.

Je voudrais donc que vous m'indiquiez quel a été le coût jusqu'ici du programme du répertoire national; quelle est votre prévision du coût final et si vous pensez que cet argent n'aurait pas été mieux utilisé à la préservation de nos collections.

**M. I. Clark:** Tout d'abord, le nouveau programme que nous étudions aura inventorié d'ici cinq ans les 9 millions d'objets dans les collections muséologiques. Nous aurons donc ces données. Plus de 152 musées feront partie de notre répertoire et ils feront aussi leur propre contrôle. Il y aura en même temps une banque centrale de données.

Pour ce qui est du coût pour cette période de sept ans, il sera d'environ 2,9 millions pour notre partie d'un projet conjoint

[Text]

we are undertaking with Control Data Corporation, which is also making available—over the same period of time—a million dollars worth of help in terms of software and in terms of support R&D at the front end.

• 1140

We think this is essential. The national inventory program, through its networking, through the capacity of helping the museums, of being able to identify what their holdings are, is equally as important as the problem of conservation. The two things go together. Conservation of high-priority objects is terribly important, but you have to know where your objects are; you have to know what use you are going to make of them; the researcher has to have access to them; the planner of exhibitions has to know where he can get his objects.

So you really have got a three-pronged approach. First is accommodation, where you are keeping the objects under properly controlled conditions of humidity and temperature. Second is the housekeeping aspect, the national inventory aspect of knowing, in an accountable sense, what you are collection is. And then the third responsibility is the conservation of what you have, ensuring that you are keeping it in some kind of perpetuity for the benefit of the public. The three things go together.

**Mr. Anguish:** Why do you suppose it is that the press have so often picked up our national museums, our heritage, our background as a national disgrace? Is it actually a national disgrace, in your opinion? If so, what is the reason for that national disgrace? Is it lack of money? Is it because of incompetence on the part of the politicians, I suppose, or members of your board, your staff, if it is a national disgrace?

I would like you to respond also in terms of the \$185 million that was announced just recently by the Right Honourable Prime Minister and the Minister of Communications. Will that money not overcome some of your problems? If not, is it too little too late? Are there some problems that cannot be retrieved in time because of the lack of money that you have had?

**Mr. I. Clark:** No, sir, I do not think it is a national disgrace.

**Dr. S. Murphy:** Could I comment on that?

The program for the national museums was set up a decade ago now, and the state of the museum community in Canada at that time, and I mean in every province right across our country, was not a very healthy one. Institutions were not well housed; collections were not well looked after. There was a problem. The National Museums policy then came into being, and its first priority was to try to remedy this situation across the land, which has resulted, I think, in an enormous amount of good over the last decade. Grants were given to over 250 museums. Many museums were built. Wings were added. The collections right across this country were looked upon as a priority, and were helped.

[Translation]

que nous entreprenons avec la société *Control Data Corporation* qui nous offre une aide d'une valeur d'un million de dollars pour ce qui est du logiciel et des travaux préliminaires de recherche et développement.

Ce programme nous paraît essentiel. La création d'un réseau et la capacité d'identifier les possessions des musées sont aussi importantes que la conservation. Les deux vont de pair. La conservation d'objets prioritaires est très importante mais il faut savoir où se trouvent ces objets, l'usage qu'on en fait; les chercheurs doivent pouvoir y avoir accès et l'organisateur d'expositions doit savoir où il peut obtenir ce qu'il cherche.

Il s'agit donc d'une approche à trois volets. Il faut d'abord des installations où l'on peut garder les objets dans les conditions d'humidité et de température voulue. Ensuite, il faut inventorier les collections et, troisièmement, les conserver dans le meilleur état possible pour le public. Les trois éléments sont indissociables.

**M. Anguish:** Pourquoi pensez-vous que la presse s'acharne tellement à présenter comme une honte nationale la situation de nos musées et de notre patrimoine? Pensez-vous vraiment que cela déshonore le pays? Si oui, quelle en est la raison? Est-ce l'insuffisance des crédits, l'incompétence des hommes politiques, de membres de votre Conseil ou de votre personnel?

Le budget de 185 millions de dollars annoncé récemment par le premier ministre et le ministre des Communications permettrait-il de résoudre certains de vos problèmes. Ou bien l'argent vient-il trop tard? Certaines choses sont-elles devenues irréparables à cause de vos difficultés d'argent?

**M. I. Clark:** Non, monsieur, je ne crois pas que cela soit une honte nationale.

**M. S. Murphy:** Puis-je faire une observation?

Le programme des musées nationaux a été instauré il y a dix ans, et à cette époque les musées partout au Canada n'étaient pas en très bonne condition. Ils n'avaient pas de bonnes installations, les collections n'étaient pas bien entretenues. La difficulté était réelle. La politique des Musées nationaux a été formulée et avait comme première priorité de remédier à cette situation. Elle a accompli énormément de bien depuis 10 ans. Plus de 250 musées ont reçu des subventions, de nombreux musées ont été construits, des annexes ont été ajoutées. On considérait que toutes les collections canadiennes étaient une priorité et elles recevaient toutes de l'aide.

## [Texte]

I think that was a great objective. I think the National Museums and everybody involved in these programs can feel that they really did something for Canada here, now. In the process, what happened was that the national museums here in Ottawa maybe did not receive the appropriations necessary to look after those collections. Now the time has come, and I grant you it is a bit late, to really look after these collections, or they will be severely hurt. This, of course, carries all these implications for the future and future generations, the commitment of our generation to the future, our sense of country and so on.

So it has now become a priority to do something about the national collections themselves, and the \$185 million there is certainly going to go a long way towards remedying this situation.

**Mr. Anguish:** Dr. Murphy, just as a short wrap-up, would you say then that the priority or the emphasis that was put on our national heritage came a little too late? That you are progressing well but it was a deteriorating situation when the emphasis was put on it, that you are catching up and eventually you will be at a point with the \$185 million where you want to be?

**Dr. S. Murphy:** I think so. On the matter of being late, Canada has just so many resources to put into museums. A great many resources were put into museums across the land, and it has been a sort of stepwise approach. Naturally, we would all have been happier if these national museums had been built five or ten years ago. Certainly as a board we feel that this will go a long way towards saving the Canadian national collections for the country.

• 1145

**Mr. Anguish:** Thank you, sir.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish.

I want to follow up on something that came up out of Mr. Anguish's questioning, the problem of accommodation, gentlemen. I noticed in your opening statement you say that you have recommended to government the construction of a new National Gallery, a Museum of Man and a National Aviation Museum. Now, the recent announcement seems to cover only two of those: the National Gallery and the Museum of Man. Are you disappointed that the government has not followed your recommendation?

**Mr. I. Clark:** No, sir, because we expect the government will be responding to the other parts of the joint package that the board put forward to the minister which covered the totality of our needs. The board felt that it had to look at the total problem, and I think that this first announcement concerns the two most major projects. We remain hopeful and optimistic that the government will deal at other levels and in good time.

**The Chairman:** Dr. Murphy.

## [Traduction]

Je pense que l'objectif était très louable. Les Musées nationaux et tous ceux qui ont participé à ces programmes ont réalisé quelque chose pour le Canada, à mon avis. Mais en même temps, les Musées nationaux d'Ottawa ne recevaient peut-être pas les crédits nécessaires pour bien s'occuper de leurs collections. Maintenant, et c'est sans doute un peu tard, il faudra prendre des mesures si on ne veut pas que les collections soient gravement détériorées. Tout cela en pensant à l'importance de léguer notre patrimoine aux générations à venir, etc.

Il est donc essentiel de faire quelque chose pour les collections nationales elles-même et les 185 millions de dollars feront beaucoup pour remédier à cette situation.

**M. Anguish:** Docteur Murphy, en résumé, diriez-vous que cette priorité accordée à notre patrimoine national s'est manifestée un peu trop tard? Vous faites des progrès, mais vous avez un retard à rattraper et ce crédit de 185 millions de dollars vous permettrait d'atteindre le niveau que vous vous êtes fixé?

**M. S. Murphy:** Je crois que oui. Pour ce qui est d'être en retard, le Canada a quand même des ressources limitées à consacrer aux musées. Des musées ont reçu énormément de ressources, d'une façon progressive, par étape. Evidemment, cela nous aurait beaucoup plus réjoui si les nouveaux musées nationaux avaient été construits il y a 5 ou 10 ans. Le Conseil est d'avis que cela contribuera beaucoup à la sauvegarde des collections nationales pour le pays.

**M. Anguish:** Merci beaucoup, monsieur.

**Le président:** Merci à vous, monsieur Anguish.

J'aimerais poursuivre sur un problème qui est ressorti des questions de M. Anguish, à savoir, le problème des locaux. Vous avez dit dans vos observations préliminaires que vous aviez recommandé au gouvernement la construction d'une nouvelle Galerie nationale, d'un nouveau Musée de l'Homme et d'un nouveau Musée national de l'aéronautique. Cependant, d'après un récent communiqué de presse, seulement deux de ces établissements sont touchés: la Galerie nationale et le Musée de l'Homme. Êtes-vous déçu que le gouvernement n'ait pas donné suite à vos recommandations?

**M. I. Clark:** Non, monsieur, parce que nous nous attendons à ce que le gouvernement réponde aux autres éléments de la série de recommandations que le Conseil a soumises au ministre et qui couvre l'ensemble de nos besoins. Le Conseil estimait devoir se pencher sur l'ensemble du problème et, à mon avis, ce premier communiqué traite des deux projets les plus importants. Nous conservons l'espoir que le gouvernement s'occupera des autres aspects que nous avons soulevés au moment opportun.

**Le président:** Monsieur Murphy.



[Text]

**Dr. S. Murphy:** I think it is helpful to point out that the package the board put in, I think for the first time, drew attention to all the accommodation needs. It was not a piecemeal approach, it was the whole approach. With the announcement of the two new buildings for the National Gallery and the Museum of Man, this, in effect, also enables the Museum of Natural Sciences, which is not mentioned there, when the Museum of Man has vacated its space, to probably move into that space and thereby solve the problem for three museums.

**The Chairman:** But part of your recommendation was also for a new National Aviation Museum, as well as consolidation of curatorial facilities for the National Museum of Natural Sciences at Walkley Road and an extension to the exhibition of the National Museum of Science and Technology at the St. Laurent Boulevard location.

**Dr. S. Murphy:** Right. Now, those recommendations have gone to government and we are still working on them and, naturally, we are hopeful that they will be addressed also.

**The Chairman:** Any expectation from the government? I mean, have they led you to believe that it is coming soon, those announcements?

**Dr. S. Murphy:** Yes, we are optimistic.

**The Chairman:** And you have not couched the recommendation in any particular priority order. Do you think they have made the right decision first?

**Dr. S. Murphy:** They had a whole package to look at, and I would say that certainly what we put in—the National Aviation Museum, the National Gallery and the Museum of Man—were the priorities. We are working very hard on an aeronautical museum.

**The Chairman:** I notice in the announcement that the new projects responsibility will be with a special public corporation to be created shortly. Now, I read that as saying that you will have nothing whatever to do with the direction of the construction of these two new buildings. Is that correct?

**Dr. S. Murphy:** Dr. Boggs who was appointed as chairman of this new corporation, in her very first statement last Thursday indicated that there would be the closest working co-operation between her corporation and the National Museums of Canada, as indeed also the National Capital Commission and Public Works.

**The Chairman:** In view of the fact that the government has not decided where to locate either of these new multi-million dollar buildings, does that mean that you did not make a recommendation for location, or do you think it is strange that they have not decided where they are going to put them yet?

**Dr. S. Murphy:** Recommendations have been made but the authority to recommend finally to government on that will rest with the new corporation, with Dr. Boggs and her corporation.

**The Chairman:** Just finally, to Mr. Dye, the Auditor General. Could you tell us anything about the audit of the new

[Translation]

**M. S. Murphy:** Il serait peut-être utile de signaler que l'ensemble des recommandations soumises par le Conseil concernaient, je pense, pour la première fois, tous les besoins en matière de locaux. C'est une approche globale qui a été utilisée. La construction de deux nouveaux édifices pour loger la Galerie nationale et le Musée de l'Homme permettra au Musée des sciences naturelles, qui n'est pas mentionné dans le communiqué, d'occuper, une fois que le Musée de l'Homme aura déménagé, les locaux de ce dernier, ce qui résoudra le problème de trois musées.

**Le président:** Mais vous aviez également recommandé la construction d'un nouveau Musée national de l'aéronautique, le regroupement des services de conservation du Musée national des sciences naturelles sur le chemin Walkley et, aussi, d'ajouter aux expositions du Musée national des Sciences et de la technologie situé sur le boulevard St-Laurent.

**M. S. Murphy:** C'est exact. Ces recommandations ont été transmises au gouvernement, nous travaillons encore à les promouvoir et, bien entendu, nous espérons que le gouvernement y donnera également suite.

**Le président:** Avez-vous bon espoir que le gouvernement annoncera bientôt sa décision à l'égard de ces recommandations?

**M. S. Murphy:** Oui, nous sommes optimistes.

**Le président:** Vous n'avez pas soumis vos recommandations dans un ordre de priorité particulier. À votre avis, les premières décisions prises ont-elles été les bonnes?

**M. S. Murphy:** Le gouvernement a dû se pencher sur tout un ensemble de recommandations et je dois dire que le Musée national de l'aéronautique, la Galerie nationale et le Musée de l'Homme étaient prioritaires. Nous avons beaucoup travaillé sur le problème du Musée de l'aéronautique.

**Le président:** J'ai remarqué dans le communiqué de presse que la responsabilité des nouveaux projets relèvera d'une société publique spéciale qui sera mise sur pied prochainement. Dois-je en conclure que vous n'aurez rien à voir avec la construction de ces deux nouveaux édifices?

**M. S. Murphy:** M<sup>me</sup> Boggs, qui a été nommée présidente de cette nouvelle société, a dit dans sa première déclaration jeudi dernier qu'elle avait l'intention de collaborer étroitement avec les Musées nationaux du Canada ainsi qu'avec la Commission de la Capitale nationale et le ministère des Travaux publics.

**Le président:** Comme le gouvernement n'a pas encore décidé de l'endroit où seraient construits ces nouveaux édifices qui coûteront plusieurs millions de dollars, cela veut-il dire que vous n'aviez fait aucune recommandation à cet égard? Ou pensez-vous que c'est un tant soit peu étrange qu'il n'ait pas encore décidé où ils allaient être construits?

**M. S. Murphy:** Nous avons fait des recommandations, mais c'est la nouvelle société présidée par M<sup>me</sup> Boggs qui est responsable des recommandations définitives.

**Le président:** Une dernière question à M. Dye, le Vérificateur général. Pourriez-vous nous donner quelques éléments



[Texte]

public corporation, or what kind of a corporation it will be, and whether you will be the auditor, and so on?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, I only know what I do about this new corporation from what I have read in the newspaper. I have had no official communication from the government. I would hope that the corporation is scheduled in such a way that we become the auditors. I would be most concerned if we had another Calgary or Mirabel airport on our hands.

**An hon. Member:** It is a schedule C.

**Mr. Dye:** It is a Schedule C. Well, I notice that the government recently made an incursion upon our Schedule C proprietary area of audit, and until we get a Crown corporation act that settles these matters, I am concerned. I will have to see Dr. Boggs and present our credentials and hope that the government appoints us.

• 1150

**The Chairman:** Have you any new information on the Crown Corporations Act?

**Mr. Dye:** No, I have not, Mr. Chairman. I am very concerned about it. To the best of my knowledge, the Crown Corporations Act, which will go a long way to assist your committee in getting better accountability in Canada for Crown corporations, rests at the moment in the Privy Council Office, where it may be gathering mould.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. Mr. Bosley, I think you are next.

**Mr. Bosley:** I want to pursue what you just raised, Mr. Chairman. I say that only because when I read over this material last night I was fascinated to discover that every time the Auditor General makes a recommendation, the comment from the corporation is "agreed".

It has been a long time since I have been at a Public Accounts Committee meeting and it is the first time, in my memory, when everyone said they agreed with all of it.

Therefore, I want to pursue this question. Since you indicate, Mr. Chairman, in your opening comments an understanding of what best can be described as, if not structural weaknesses in the organization, at least organizational problems, based upon your sense that the answer for the board, before it could proceed to deal with those things, was to get the problem of the buildings solved.

Do you think you have solved the problem of the buildings? Is this real buildings, or another announcement?

**Dr. S. Murphy:** I react to the announcement in a very positive sense—for instance, I will give you one aspect of the situation.

[Traduction]

d'information au sujet de la vérification en ce qui concerne la nouvelle société publique, sur sa nature et si elle relèvera de votre compétence, sur le plan de la vérification, bien entendu?

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, tout ce que je sais de cette nouvelle société, c'est ce que j'ai pu lire dans les journaux. Je n'ai reçu aucune communication officielle du gouvernement. J'espère que cette société relèvera de nos services sur le plan de la vérification. Je n'aimerais pas tellement voir un autre aéroport de Calgary ou de Mirabel.

**Une voix:** C'est à l'annexe C.

**M. Dye:** Oui, à l'annexe C. Je constate que le gouvernement a touché à notre annexe C que je définis nos domaines de vérification. Et je dois dire que je continuerai de m'inquiéter jusqu'à ce que nous ayons une loi sur les sociétés de la Couronne qui règle ces questions. Je devrais rencontrer M<sup>me</sup> Boggs, lui présenter mes lettres de créance et j'espère que le gouvernement nous délèguera la responsabilité de la vérification en ce qui concerne cette nouvelle société.

**Le président:** Avez-vous un complément d'information sur la Loi sur les corporations de la Couronne?

**M. Dye:** Non, monsieur le président. C'est une question qui me préoccupe beaucoup. Que je sache, la Loi sur les corporations de la Couronne, qui serait fort utile aux travaux de votre Comité en ce sens qu'elle devrait établir un meilleur système de vérification au Canada pour les sociétés d'État, est en train de moisir au bureau du Conseil privé.

**Le président:** Merci, monsieur Dye. Monsieur Bosley, je crois que êtes le prochain intervenant.

**M. Bosley:** J'aimerais élaborer un peu sur la question que vous avez soulevée, monsieur le président. Car lorsque j'ai passé en revue la documentation hier soir, j'ai été fort étonné de découvrir que chaque fois que le Vérificateur général faisait une recommandation, la Corporation était d'accord.

Cela fait très longtemps que je n'ai pas assisté à une réunion du Comité des comptes publics et c'est la première fois, il me semble, que tout le monde est du même avis.

C'est pourquoi j'aimerais continuer dans cette veine. Vous avez déclaré, dans vos remarques préliminaires, qu'il existait des faiblesses au niveau de la structure de l'organisation ou, du moins, des problèmes d'organisation et ce, à partir de votre impression que, selon le Conseil, la solution à ces problèmes était de régler la question des locaux.

Croyez-vous vraiment avoir résolu le problème des locaux? Est-ce que ce sont bien de véritables édifices ou simplement au autre communiqué de presse?

**M. S. Murphy:** Ma réaction face à ce communiqué de presse a été très positive—mais laissez-moi vous parler d'un des aspects de la situation.

*[Text]*

It is inconceivable to me that a professional of the stature of Dr. Jean Boggs, who is currently the Director of the Philadelphia Museum, one of the great museums of the United States and indeed of the world, would abandon such a position and take on this job without very strong assurances that this is going to happen. That is how I registered it when this was all being put forward last Thursday.

**Mr. Bosley:** Does this mean that you will now be able to find a Director for the National Gallery? Does this have the same effect on—

**Dr. S. Murphy:** The search for the Director of the National Gallery clearly continues and I think it should facilitate finding of a director.

**Mr. Bosley:** What weight do you put on the fact—let me ask the question this way: The organizational difficulties are real; you acknowledge them.

**Dr. S. Murphy:** Yes.

**Mr. Bosley:** Are they the reason the government chose a separate and new Crown corporation to build these buildings—because they do not think you can do it?

**Dr. S. Murphy:** I think one is free to interpret this however one likes, but I do not interpret it that way.

**Mr. Bosley:** Should you be the Crown that is doing it?

**Dr. S. Murphy:** No, I do not think so. I will tell you why. I went through building a museum or a new addition, which doubled the museum in size in Montreal; I went through the whole building program and I had experience with what is involved in this kind of operation.

It is extremely difficult, with trustees from across the country coming in, to supervise such a detailed project, and to put it in the hands of a very experienced museum person, who will be there full time, makes a great deal of sense, providing there is close liaison with these other agencies, including the National Museums of Canada.

I think this is a wise decision. Of course, there are going to be important decisions in relation to who the architect will be for these two buildings; two architects or one? What decision for the project manager? It is absolutely key that the person who is actually responsible for the building itself be a person of great ability.

I think it is a good way to go.

**Mr. Bosley:** Your view of the corporate structure you now live under is that it does not adequately let you—that it works against your being the corporation that can build the buildings?

**Dr. S. Murphy:** Yes.

*[Translation]*

Il me semble inconcevable qu'un professionnel du calibre de M<sup>me</sup> Jean Boggs, qui dirige actuellement le musée de Philadelphie, l'un des plus grands musées des États-Unis, sinon du monde, démissionnerait d'un tel poste pour en accepter un comme celui-là sans avoir de fermes garanties que c'est ce qui va se passer. Cela a été ma réaction au communiqué fait jeudi dernier.

**M. Bosley:** Cela veut-il dire que vous pourrez trouver un directeur pour la Galerie nationale? Cela a-t-il la même incidence sur...

**M. S. Murphy:** On continue de chercher un directeur pour la Galerie nationale, et je pense que cela facilitera les choses.

**M. Bosley:** Mais d'après vous... Non, permettez-moi de poser la question différemment: les difficultés d'organisation sont réelles; vous le reconnaissez.

**M. S. Murphy:** C'est exact.

**M. Bosley:** Est-ce que le gouvernement a décidé d'établir une nouvelle société de la Couronne responsable de la construction de ces immeubles parce qu'il estimait que vous étiez incapable de le faire?

**M. S. Murphy:** Chacun peut interpréter cette décision comme bon lui semble, mais ce n'est pas ainsi que je vois les choses.

**M. Bosley:** Croyez-vous que vous devriez en être responsable?

**M. S. Murphy:** Non, je ne le pense pas. Et je vais vous dire pourquoi. Je me suis occupé de la construction d'un nouveau musée ou, plutôt, de l'agrandissement du musée de Montréal. L'espace disponible a été doublé. J'ai l'expérience d'un programme de construction et je sais ce que cela implique.

Il est extrêmement difficile de superviser un projet aussi complexe avec des administrateurs qui viennent de partout. Et à mon avis, il est très sensé de déléguer la responsabilité de ce genre de travaux à une personne qui a beaucoup d'expérience dans le domaine des musées, qui occupera un poste à plein temps à condition, bien entendu, de maintenir des contacts étroits avec les autres organisations, dont les Musées nationaux du Canada.

Je pense que c'est une décision fort sage. Bien entendu, des décisions importantes devront être prises quant au choix d'un architecte ou deux, quant au choix d'un directeur de projet. Il est très important que la personne directement responsable de la construction de ces immeubles soit très compétente.

Je pense que c'est une bonne façon de procéder.

**M. Bosley:** D'après vous, la structure actuelle de votre organisme est-elle que vous n'avez pas les capacités voulues pour superviser la construction de ces édifices?

**M. S. Murphy:** C'est exact.

[Texte]

**Mr. Bosley:** Are not you saying at the same time that the structure you operate under, if it is not adequate to build buildings, may be inadequate to run a museum system?

**Dr. S. Murphy:** No, I am not saying the corporate structure is inadequate to build a building; the government decided this was the way to go. Had this responsibility been given to the National Museums, I think the National Museums could have also dealt with it.

**Mr. Bosley:** Well, then, I am confused; are you saying it should not have—I think you said it should not have been given to you—

**Dr. S. Murphy:** No; I said I am in agreement with the way in which it was done.

• 1155

**Mr. Bosley:** What would have been wrong with giving it to you?

**Dr. S. Murphy:** Well, it is another way of proceeding, but the decision is up to the government. It is not our decision. Our role in this was to recommend to the government that new buildings were needed. This is our mandate, to recommend. We are a Schedule B corporation. We have no decision making powers there. Our role is to recommend and this we did. And we have done it for three years and with the outcome that we know.

**Mr. Bosley:** I thought your earlier answer was very clear, that you should not have been given the responsibility, and now I am not quite clear. Because I took it from what you were saying that you did not think your structure would adequately cope with the decisions that had to be made. What are you announcing?

Maybe, Mr. Chairman, I should indicate my suspicion. I want a new museum and I want a new gallery, and I want your structure to work. I do not understand why, when we have an existing Crown corporation with the mandate that you have—with all due respect to, Mrs. Boggs, who is one of the brightest people in the field—why we would be saying that the structure that we have will not build the building. ? Why do we need to create a separate structure to do all that?

**Dr. S. Murphy:** I think the national museum . . .

**Mr. Bosley:** It should say something about the structure, unless I am mishearing.

**Dr. S. Murphy:** I would not look upon this as a matter of structure. I would look upon it as a matter that the national museums have to administer this national program first of all, across the country. They also have to see to the operations of all the museums—of the four museums. This is the full time

[Traduction]

**M. Bosley:** Mais ne pourrait-on pas alors conclure que si votre structure actuelle est insuffisante pour vous permettre d'ériger des édifices, qu'elle est aussi insuffisante pour ce qui est d'administrer un réseau de musées?

**M. S. Murphy:** Non, je n'ai pas dit que notre structure actuelle est insuffisante pour ce qui est d'ériger un édifice. C'est le gouvernement qui a décidé de procéder ainsi. Si cette responsabilité avait été déléguée aux Musées nationaux, je pense qu'on aurait pu l'assumer.

**M. Bosley:** Alors, je suis un peu perplexe. Dites-vous qu'on n'aurait pas dû vous déléguer—il me semble que c'est ce que vous avez dit . . .

**M. S. Murphy:** Non. J'ai dit que j'étais d'accord avec la façon dont on avait décidé de procéder.

**M. Bosley:** En quoi aurait-on eu tort de vous déléguer cette responsabilité?

**M. S. Murphy:** Eh bien, c'est une autre façon de procéder, mais c'est le gouvernement qui doit prendre la décision et non pas nous. Notre rôle dans cette affaire consiste à recommander au gouvernement la construction de nouveaux édifices. Notre mandat se limite à formuler des recommandations. Nous sommes une société constituée en vertu de l'Annexe A. Nous n'avons aucun pouvoir décisionnel. Notre rôle est de recommander et c'est ce que nous avons fait. Cela fait trois ans que nous faisons des recommandations avec les résultats que nous savons.

**M. Bosley:** La réponse que vous avez donnée plus tôt était très claire. J'ai cru comprendre que vous étiez d'avis qu'on ne devait vous déléguer cette responsabilité, mais je suis un peu confus maintenant. Il me semble en effet, d'après vos propos, que vous n'estimiez pas la structure de votre organisation adéquate pour prendre les décisions qui devaient être prises. Que voulez-vous dire?

Je devrais peut-être élaborer, monsieur le président, et vous faire part de mes doutes. Je suis en faveur d'un nouveau musée, d'une nouvelle galerie, mais j'aimerais aussi voir votre organisation fonctionner adéquatement. Je ne comprends pas pourquoi, lorsqu'il existe déjà une société de la Couronne comme la vôtre, dotée d'un mandat comme le vôtre—et sauf le respect dû à M<sup>me</sup> Boggs qui est l'une des personnes les plus compétentes dans ce domaine—nous pensons que la structure que nous avons ne permet pas la supervision de la construction de nouveaux immeubles? Pourquoi avons-nous besoin d'une organisation distincte pour ce faire?

**M. S. Murphy:** Je pense que le musée national . . .

**M. Bosley:** A moins que j'aie mal compris, il me semble que cela rejailit sur la structure.

**M. S. Murphy:** D'après moi, ce n'est pas une question de structure. Je pense que le rôle des Musées nationaux est d'administrer un programme national, d'abord et avant tout, à travers le pays. Les Musées nationaux doivent également s'occuper de l'administration de tous les musées, des quatre



[Text]

activity of the national museums. Then, you graft on to that the whole structure required for building. As I say, it could be done, but I think this would make a big change in the corporation's activities. And I think the decision to separate this into a separate administrative structure will ensure that the thing is done very efficiently.

**Mr. I. Clark:** Sir, there is another thing we would point out. The experience of the national museums—and let us face it, the gallery has been a gallery for 100 years—and over that period of time there have been a number of announcements by various governments that something was going to be done.

**Mr. Bosley:** I think I was quite willing to listen to them.

**Mr. I. Clark:** Well, I think the difference this time, with respect, is that by setting up a specific corporation with this job, with a sunset clause that says when your job is done you are going to disappear as a corporation; does this not add a bit of a guarantee of momentum, in that the job actually will be done this time? This is the other positive element that comes out from this specific decision to create a corporation to build two museums. How do you turn that one off once you have got it going? It is a little more difficult than to say, five years later, that we are sorry but we cannot proceed with the plans that we have already announced.

**Mr. Bosley:** Mr. Chairman, if I may only add this, then. I think you would have had the same effect—the corporation I hope will do a fine job—in terms of confirming support for the new buildings, if you had simply announced the money for the new buildings under your budget. I do not think you add anything by creating a new corporation, necessarily. You add something by adding, Mrs. Boggs, I agree, in terms of the credibility of the announcement. That could have been achieved in a different way.

Let me ask you this. You have made some recommendations about buildings. Is \$185 million—recognizing that a substantial amount of that is consultant fees—or we do not yet know how much? We do know there will be a chunk out of it for establishing the corporation, for housing the corporation, for paying its fees and all the rest of it, and we do know the expectation is that two-thirds of that will go to the gallery—in terms of the net will go to the gallery—and one-third will go to the National Museum—

**Mr. I. Clark:** Of Man.

**Mr. Bosley:** —of Man. Has that been your sense of the amount of money that is necessary to do the job?

**Dr. S. Murphy:** The submissions we made were in line with that percentage, yes.

**Mr. Bosley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bosley. Mr. McBain, for the next ten minutes please.

[Translation]

musées. C'est une activité à plein temps pour notre organisation. A cela, vous greffez une autre structure nécessaire pour superviser la construction de nouveaux édifices. Comme je l'ai dit, cela pourrait se faire, mais il faudrait alors apporter de grands changements au niveau des activités de la société. Je pense que la décision de séparer ces deux aspects en structures administratives distinctes assurera un plus grand degré d'efficacité.

**M. I. Clark:** Il y a un autre aspect qui mérite d'être soulevé. La Galerie nationale existe depuis 100 ans déjà et depuis que les Musées nationaux existent, divers gouvernements ont annoncé divers changements.

**M. Bosley:** Je pense que j'étais tout disposé à les écouter.

**M. I. Clark:** Eh bien, sauf votre respect, je pense que la situation actuelle est différente. En effet, il a été décidé d'établir une société distincte pour effectuer ce travail et que celle-ci disparaîtrait dès que le travail sera terminé. Est-ce que cela ne devrait pas nous porter à croire qu'on a bien l'intention de mener à bien ces travaux, une fois pour toutes? Il me semble que c'est une décision fort positive que d'avoir décidé de créer une société chargée de construire deux musées. Ne serait-ce pas un peu délicat de démanteler cette société une fois les travaux en marche? Il me semble qu'il serait assez difficile de dire, dans cinq ans, que l'on s'excuse, mais que l'on peut pas mener à bien les plans qui ont déjà été annoncés.

**M. Bosley:** Monsieur le président, j'aimerais faire une simple observation. Je pense qu'on aurait obtenu le même effet—et j'espère que la société fera du bon travail—pour confirmer l'appui nécessaire pour des deux nouveaux édifices, en annonçant simplement que des crédits avaient été réservés à cette fin dans le budget. Je crois qu'on n'apporte vraiment rien de plus en créant une nouvelle société. Mais je suis d'accord que la nomination de M<sup>me</sup> Boggs à ce poste contribue énormément à la crédibilité du communiqué. Mais on aurait pu procéder autrement.

J'ai une question à poser. Vous avez fait quelques recommandations au sujet des nouveaux locaux. S'agit-il vraiment de 185 millions de dollars—en tenant compte qu'une part considérable de ce montant est destinée aux frais de consultation—ou alors de combien? Nous savons qu'une grande part de ce montant est destinée à la création de la société, aux locaux de la société, aux frais de la société et ainsi de suite, et nous savons que l'on s'attend à ce que les deux tiers de cette somme aillent à la galerie—je veux dire du montant net—et un tiers au Musée national...

**M. I. Clark:** De l'Homme.

**M. Bosley:** ... de l'Homme. J'aimerais savoir si vous pensez que c'est là le montant nécessaire au projet?

**M. S. Murphy:** Des offres ont été faites en ce sens, oui.

**M. Bosley:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Bosley. Monsieur McBain, vous avez 10 minutes.



[Texte]

**Mr. MacBain:** I would like to ask the Chairman; I assume that he read Betty Lee's article of March 28, in *The Globe and Mail* entitled *Our National Disgrace*. Is that a fair presentation of the problem or is it grossly unfair?

**Dr. S. Murphy:** I think that particular article—I do not think I have seen it—but does it refer to the environmental conditions; the water falling down the walls, and the freezing and so on?

• 1200

There is no doubt—for instance if you look at what happened to some of the Indian artifacts in the Museum of Man last summer where leather was literally splitting under one's eyes, as were wood artifacts—that this was a very, very serious situation. One can argue semantics, whether disgrace is overstating the case. Maybe it is. But on the other hand, it was an intolerable situation—I would prefer to put it that way. It was one that we, certainly as trustees, could not live with. So, I think that we obviously have no control over what would be in the *Globe and Mail*; we cannot tell how that is going to be written. But the collections really were in a very endangered situation. I think that is a fair statement.

**Mr. MacBain:** I take it Mr. Clark is not taking exception to that rather . . .

**Mr. I. Clark:** Not at all, sir. To recognize the problem to the extent that it has become one, we are dealing out of 43 different buildings. Now, as you can understand, it is very difficult in those 43 different buildings. You can see what this does to your administrative efficiency and what this does for the problem of conservation and preservation of objects. They cannot all be enveloped. They cannot all have the controlled conditions of temperature and humidity which are required.

So, that is the major problem. It comes down to having those new structures which will be made for the purposes of preservation. So, you do your best with what you have.

**Mr. MacBain:** Mr. Clark, it would seem to me that until you did your national inventory it would be very difficult—and I appreciate you have gone 42 per cent of the way and I suppose you can guide yourself a little bit—to decide how big the gallery and the Museum of Man should be without having a completed inventory. How did you decide?

**Mr. I. Clark:** Well, sir, you do not necessarily have to display your total collection. What you are trying to do is increase, for the accessibility of the public and researchers, so that you can have as much of your permanent collection on display as you can.

**Mr. MacBain:** Is there a percentage which you would like to work to in the museum world?

**Mr. I. Clark:** Well, there are great variations. We know what percentages we want—what we want to do. We want to double the present exhibition space for both institutions as they are now. That is our aim.

**Mr. MacBain:** If you doubled it, how much would be left in storage?

[Traduction]

**M. McBain:** J'aimerais poser une question au président. Je suppose qu'il a lu l'article de Betty Lee dans le *Globe and Mail* du 28 mars et intitulé *Our National Disgrace*. Cet article décrit-il bien le problème ou est-il démesurément injuste?

**M. S. Murphy:** Je ne pense pas l'avoir vu, mais je pense que cet article traite des conditions environnementales. Ne parle-t-il pas d'eau qui coule le long des murs, de gel et ainsi de suite?

Si on tient compte de ce qui est arrivé à certains objets indiens au Musée de l'Homme l'été dernier—des objets en cuir et en bois se fendaient littéralement—il n'y a aucun doute que la situation est extrêmement sérieuse. On peut discuter de la sémantique, à savoir si le mot honte est trop fort. Il l'est peut-être. Mais en même temps, la situation était intolérable—c'est ainsi que je préfère l'exprimer. C'était certainement une situation que nous ne pouvions accepter en tant que membres du Conseil. Évidemment, nous n'avons aucun contrôle sur ce que dit le *Globe and Mail*; nous ne pouvons prédire le contenu de ses articles. Mais les collections étaient réellement en danger. Je crois que c'est une affirmation honnête.

**M. MacBain:** Je suppose que M. Clark ne s'oppose pas à cette affirmation plutôt . . .

**M. I. Clark:** Pas du tout, monsieur. Pour comprendre l'ampleur actuelle du problème, il faut savoir que nous sommes dispersés dans 43 immeubles différents. Vous comprendrez que c'est très difficile. Vous pouvez imaginer l'effet sur l'efficacité administrative et la possibilité de conserver et de préserver les objets. On ne peut les envelopper. On ne peut fournir à tous les objets les conditions contrôlées de température et d'humidité nécessaires.

Voilà le problème principal. Cela revient à la nécessité d'obtenir de nouvelles structures offrant des possibilités de préservation. On fait ce qu'on peut avec ce qu'on a.

**M. MacBain:** Monsieur Clark, il me semble qu'avant d'avoir fait un répertoire national, il vous serait difficile de déterminer quelles devraient être les dimensions de la galerie et du Musée de l'Homme; je sais que vous avez déjà fait 42 % du travail, et je suppose que cela vous guide un peu. Comment avez-vous pris la décision?

**M. I. Clark:** Monsieur, on n'expose pas nécessairement toute la collection. On essaie d'augmenter l'espace disponible au public et aux chercheurs afin d'exposer la plus grande partie possible de la collection permanente.

**M. MacBain:** Dans le monde des musées, y a-t-il un pourcentage moyen?

**M. I. Clark:** Il y a beaucoup de variations. Nous savons quel pourcentage nous visons—ce que nous voulons faire. Nous voulons doubler l'espace actuellement disponible pour les expositions des deux musées. C'est notre objectif.

**M. MacBain:** Si l'espace était doublé, combien d'objets seraient encore entreposés?

[Text]

**Dr. S. Murphy:** I think, if I could just say a word on that. This is very difficult to estimate because, if you take the National Gallery of Canada, you will have a very large number of photographs in one collection—thousands and thousands. You may have a large number of lithographs. On the other hand, you may have 90 per cent of your paintings on view. So that to talk about the percentage of the collection on view is a difficult matter. You have to qualify what part of the collections are on view.

At the moment, I think you might say five per cent of the National Gallery's collection is on view. But in actual fact, a much higher percentage of the paintings are on view. So it depends. The objective to double the exhibition space will obviously show, I would think, most of the paintings. Now, there is no way it can then show everything which is in the photographic collection, the lithographic collection or the drawing collection.

**Mr. MacBain:** So, it would seem to me, Mr. Chairman, that—and I am not an expert on museums—the actual percentage has to be very low. It cannot be, for example, 50 per cent. It has to be substantially lower than that—and I do not know anything about museums—but I would guess it is probably less than half of that. You are still going to have a tremendous storage problem which the \$185 million is not going to solve.

**Dr. S. Murphy:** I think this is a very good point. So often in museum design the storage facilities are sacrificed for the exhibition space. I think it is absolutely key—and I went through this in Montreal—that one try and have adequate storage space associated with any new museum because you are collecting for all time. You are collecting, so it is important that space be available and, if possible, all under the same roof.

**Mr. MacBain:** When the options were being presented to the government—and I am speaking particularly on the gallery side because it is probably that the Museum of Man does not have the same significance, although it could be said to—was the government given an option of letting our national art treasures be spread out completely across the country in public and even in private displays rather than go for a massive national gallery?

• 1205

**Dr. S. Murphy:** Well, certainly the National Gallery and the other national museums, within their mandate and as national institutions, part of what they do is to circulate their collections across the country. They have mounted exhibitions and they have done this over the last 10 years, and extremely well, I think. I think we can be proud of the way the national role of these institutions has been handled . . .

**Mr. MacBain:** Did the government give the option to the minister not to bother with the national art gallery? Because you can take them out of the storage and loan them to Niagara Falls, but you never give Niagara Falls anything in the National Gallery anyhow.

[Translation]

**M. S. Murphy:** Je pense que j'aurais un commentaire à ce sujet. Il est très difficile de donner une idée approximative. Dans le cas de la Galerie nationale du Canada, par exemple, une collection de photos pourrait comprendre des milliers et des milliers d'épreuves. On peut avoir un grand nombre de lithographies. En même temps, il se peut que 90 % des peintures soient exposées. Il est donc très difficile de dire quel pourcentage de la collection est exposé. Il faut préciser quelles parties des collections sont exposées.

À l'heure actuelle, on pourrait peut-être dire que 5 % de la collection de la Galerie nationale est exposée. Mais en réalité, un pourcentage beaucoup plus élevé des peintures sont exposées. Cela dépend. L'objectif de doubler l'espace consacré aux expositions permettrait, je crois, d'exposer la plupart des peintures. Il serait alors impossible d'exposer toutes les collections de photos, de lithographies et de dessins.

**M. MacBain:** Alors, monsieur le président, bien que je ne sois pas muséologue, il me semble que le pourcentage réel serait très bas. On ne pourrait, par exemple, atteindre 50 %. Je ne connais rien des musées, mais il me semble que le pourcentage doit être beaucoup plus bas; je suppose qu'il s'agirait de la moitié de ce pourcentage, peut-être. Vous aurez toujours un problème énorme d'entreposage, qui ne sera pas résolu par les \$185 millions.

**M. S. Murphy:** C'est un commentaire très pertinent. Dans la conception des musées, trop souvent on sacrifie les installations d'entreposage au profit de l'espace consacré aux expositions. J'ai déjà dit à Montréal qu'à mon avis il est d'importance capitale de faire un effort pour fournir à tout nouveau musée suffisamment d'espace d'entreposage, étant donné qu'on collectionne pour toujours. Étant donné qu'on collectionne, il est important que l'espace soit disponible et, si possible, dans le même immeuble.

**M. MacBain:** Lorsque les options ont été présentées au gouvernement, a-t-on parlé de la possibilité de distribuer nos trésors artistiques nationaux à travers le pays dans des expositions publiques et mêmes privées plutôt que de choisir la solution d'une galerie nationale immense? Je parle surtout de la galerie, car il est probable que le Musée de l'Homme n'a pas la même importance, bien qu'on pourrait dire le contraire.

**M. S. Murphy:** Comme institution nationale, la Galerie nationale et les autres musées nationaux ont, entre autres le mandat de faire circuler leurs collections à travers le pays. Au cours des 10 dernières années, ils ont monté des expositions, et à mon avis ils l'ont fait extrêmement bien. Je crois que nous pouvons être fiers de la façon dont ces institutions se sont occupées de leur rôle national . . .

**M. MacBain:** Est-ce que le gouvernement a offert au ministre le choix de ne pas s'occuper d'une galerie d'art nationale? Vous pouvez sortir les objets de l'entrepôt et les prêter par exemple à Niagara Falls; de toute façon, la Galerie nationale ne donne jamais rien à Niagara Falls.

## [Texte]

**Dr. S. Murphy:** There are several problems. First of all there is a problem in conservation. In circulating—

**Mr. MacBain:** We have that now; for the last fifty years they have been in warehouses—

**Dr. S. Murphy:** Okay, but we hope that ideal conservation conditions will pertain. Some works are extremely fragile, so no matter how good the conservation in your own museum, to travel them is difficult. This tends to be your older works and your works that are on panels. They are delicate so it is difficult to do that.

This is an aspect though, which we look at. There is another thing in this. If people are going to do research—students and study collection—it is important that they are able to come to one place where all these things are gathered around. So there is a research reason for that. But, the National Museum certainly has every intention of continuing the widespread circulation of what is possible, to travel across the country; but there is a certain core where you are subjecting our heritage to unnecessary or undue dangers if you do travel it too much.

**Mr. MacBain:** Of course they could not be more damaged than ...

**Dr. S. Murphy:** Fortunately, that does not apply to all works in the museum, otherwise we would be out of business and that is it. It is a viable concern.

**Mr. MacBain:** You appreciate, Doctor, that the gravest danger to the national heritage in this area is one location for ... When you have a major fire—such as when the Parliament Buildings burned down—many of the national treasures are burned. As you know, now there are only photocopies, so to speak, of some of the national treasures. That was because of a heavy concentration of our national art in one large building.

They say you can have a fireproof building. Well, we have fireproof Ocean Rangers that are down at the bottom of the Atlantic Ocean with 84 people aboard. We do not accept that there can be a fireproof building, so we could lose all our national arts in the building, plus the ones you have in storage.

**Dr. S. Murphy:** You could argue that the Louvre in Paris, the National Gallery in London, England, the Metropolitan Museum in New York, which represent incredibly greater constellations of works of art than we have in any museum in Canada ... You could apply that argument which would lead you to believe that all collections would be diffused. One of the things which I believe is important in museums, is to show the historical sequence and development of things, so that, for instance, if you take Canadian art, you are able to show the whole panorama of Canadian arts, since the first settlers came to Canada right up to the present day. If one is disbursed all

## [Traduction]

**M. S. Murphy:** Il y a plusieurs problèmes. Premièrement, il y a le problème de la conservation. Dans la circulation—

**M. MacBain:** Ce problème existe de toute façon; depuis 50 ans, ces objets restent dans des entrepôts—

**M. S. Murphy:** D'accord, mais nous espérons atteindre les conditions de conservation idéales. Certaines oeuvres sont extrêmement fragiles, donc quelles que soient les conditions de conservation dans votre musée, il est difficile de les y transporter. Il s'agit surtout des plus vieilles oeuvres et des oeuvres sur panneaux. Ces oeuvres sont délicates, donc il est difficile de les transporter.

C'est un aspect dont nous tenons compte. Il y a un autres aspect important. Si les gens veulent faire de la recherche—les étudiants et ceux qui étudient les collections—il est important qu'ils puissent venir à un seul endroit où toutes ces choses sont réunies. La recherche est donc une raison pour tout réunir. Mais il est certain que le musée national a l'intention de continuer une circulation étendue de ce qui peut être transporté à travers le pays; pour certains éléments, toutefois, des déplacements excessifs feraient courir à notre patrimoine des risques inutiles.

**M. MacBain:** Enfin, ces objets ne pourraient être plus endommagés que ...

**M. S. Murphy:** Heureusement, cela ne s'applique pas à toutes les oeuvres du musée, autrement nous serions obligés de fermer nos portes une fois pour toutes. Il s'agit d'une opération viable.

**M. MacBain:** Vous comprendrez, monsieur, que le plus grand risque auquel vous soumettez notre patrimoine national serait de tout réunir à un seul endroit ... Lorsqu'il arrive un grand incendie, comme lorsque les édifices du Parlement ont brûlé, beaucoup de trésors nationaux brûlent. Comme vous le savez, il ne nous reste que des photocopies, pour ainsi dire, de certains de nos trésors nationaux. Et c'est parce qu'une grande partie de notre art national était concentré dans un seul grand immeuble.

Vous pouvez dire que l'immeuble est à l'épreuve du feu. Eh bien, nous avons des plates-formes pétrolières comme l'*Ocean Ranger* qui était à l'épreuve du feu et qui se trouve maintenant au fond de l'Atlantique avec 84 personnes. Nous n'acceptons pas qu'un immeuble puisse être à l'épreuve du feu. Nous pourrions donc perdre toutes nos oeuvres artistiques nationales se trouvant dans l'immeuble, y compris les oeuvres entreposées.

**M. S. Murphy:** Vous pourriez dire que le Louvre à Paris, la *National Gallery* à Londres, le *Metropolitan Museum* à New York qui représentent des collections d'oeuvres artistiques d'importance beaucoup plus vaste que ce que nous avons dans tout musée canadien ... Vous pourriez appliquer un argument selon lequel on croirait que toutes les collections devraient être diffusées. Je crois qu'un rôle important pour un musée est de montrer le développement et la succession des choses dans le temps; ainsi, dans le cas de l'art canadien, on peut montrer tout le panorama des arts canadiens, depuis l'arrivée des premiers colons jusqu'à nos jours. Si tout est éparpillé un peu



[Text]

over the place, it becomes a little difficult to do that. I would put my faith . . . You are quite right, there can be a disaster, of course, but one would hope, with present building methods, that this would be minimal.

**Mr. MacBain:** For example—if I am running over my time Mr. Chairman, let me know— if someone before you committed the government to \$185 million expenditure in the time of grace and strength, has someone made a decision as to how many people over the next 50 or 100 years are going to come to Ottawa and view those . . .

**Dr. S. Murphy:** What we can do is to make projections, and the projections are informed projections because they are based on statistics and other similar institutions. I think you can forecast—if the total attendance today in the national museums in the capital runs somewhere in the neighbourhood of 1.5 million, we—

• 1210

**Mr. MacBain:** Annually.

**Dr. S. Murphy:** —yes. So I think with enlarged museums the minute that happens we know attendance goes up, and we can look forward—in my opinion, anyway—to doubling that without too much trouble. We think a great many people will be drawn to the capital to see these collections.

**Mr. MacBain:** You cannot develop it too much, but across the country we have thousands of excellent buildings with walls with either no pieces of art or no proper pieces of art, as far as our national heritage is concerned. They are there; we could have the use of the buildings. Sure, someone is going to steal one once in a while. They have been stealing them right out of the National Art Gallery.

**Dr. S. Murphy:** Well, as I mentioned earlier, the National Museums have helped institutions across the country over the last decade or so, and this has made it possible for institutions like the Art Gallery of Ontario, the Montreal Museum of Fine Arts, presently in Vancouver, to build up their own collections in the local areas; different parts of the country. So what I am saying is tremendous impetus has been given to the preservation of our heritage in different parts of the country, and I think this is happening and going on at an accelerated pace.

**Mr. I. Clark:** Could I just make a point sir? When you were speaking about the availability of buildings across the country, one has to remember that same argument was used when the National Gallery was placed in the building it is in now. That building was not constructed to withstand the 50 per cent constant relative humidity and a temperature of 70 degrees Fahrenheit throughout the whole year, the strains the winter puts on the structural buildings, the strains the summer and the humidity put on the structure.

So it comes back to this question, that in our kind of climate, whether you are dealing from Vancouver to Halifax—when you are building a museum for the purposes of manutention and stewardship of a collection for the unforeseeable future, you would have to build into it the design, the envelope,

[Translation]

partout, cela devient un peu difficile. J'aurais confiance . . . Vous avez évidemment raison de dire qu'un sinistre pourrait arriver, mais étant donné les méthodes de construction actuelles, on pourrait espérer que le risque est peu important.

**M. MacBain:** Monsieur le président, je vous prie de m'aviser si je dépasse mon temps de parole. Par exemple, si quelqu'un devant vous engageait le Gouvernement à dépenser 185 millions de dollars à une époque de grâce et de force, existe-t-il quelqu'un qui a décidé combien de personnes vont venir à Ottawa au cours des 50 ou des 100 ans à venir pour voir ces . . .

**M. S. Murphy:** Nous pouvons faire des projections. Il s'agit de projections documentées, car on les base sur les statistiques et les autres institutions semblables. Je crois qu'on peut prévoir—si la fréquentation totale des musées nationaux de la capitale se chiffre aujourd'hui dans les 1 million et demi—que nous . . .

**M. MacBain:** La fréquentation annuelle.

**M. S. Murphy:** —oui. Je crois donc que dès qu'on aura des musées plus grands, la fréquentation augmentera. A mon avis, nous pouvons espérer la doubler sans trop de difficultés. Nous croyons que beaucoup de personnes seront attirées vers la capitale pour voir ces collections.

**M. MacBain:** Il est impossible de trop développer, mais à travers le pays nous avons des milliers d'excellents immeubles dont les murs sont ou bien vides d'oeuvres d'art ou vides d'oeuvres d'art convenables, du point de vue de notre patrimoine national. Les immeubles existent, nous pourrions les utiliser. Évidemment, de temps à autre une oeuvre sera volée. Des oeuvres sont volées même dans la Galerie nationale.

**M. S. Murphy:** Comme je l'ai dit tout à l'heure, depuis une dizaine d'années environ, les Musées nationaux aident les autres musées du pays; de cette façon, ces établissements, comme l'Art Gallery of Ontario, le Musée des Beaux-Arts de Montréal et maintenant un musée à Vancouver, ont pu améliorer leurs collections. Je dis donc qu'on a offert un encouragement énorme à la préservation de notre patrimoine dans différentes régions du pays; je crois que cet effort d'encouragement continue à un rythme accéléré.

**M. I. Clark:** Pourrais-je ajouter quelque chose? Vous avez dit que des immeubles étaient disponibles à travers le pays; il ne faut pas oublier que le même argument a été présenté lorsqu'on a situé la Galerie nationale dans l'immeuble où elle se trouve maintenant. Cet immeuble n'était pas construit pour fournir une humidité relative constante de 50 p. 100 et une température de 70 degrés Fahrenheit toute l'année, pour parer aux dégâts causés par les intempéries et l'humidité.

On revient donc au fait qu'étant donné notre climat, qu'il s'agisse de Vancouver ou de Halifax—lorsqu'on construit un musée en vue de la manutention ou de l'entretien d'une collection pour une période indéfinie, il faut prévoir un dispositif qui fournit les conditions constantes nécessaires pour con-



## [Texte]

that allows those constant conditions which preserve your works of art; and this is as true of exhibition as it of storage.

That is why you have to start from scratch. The Museum of Man and the Museum of Natural Sciences are both in a building built earlier on in the century as a museum, but it is impossible now to affect them and to change them to make them preserve the collection, because you cannot envelop the building once it has been constructed.

A lot of the museums across the country that have been built over the last 20 years—and, as Dr. Murphy has said, where we have participated in getting new buildings in Toronto and Winnipeg, Vancouver, Montreal and so forth across the country—these have had put into them these conditions that can be controlled. This is what we now have to do for the national collection.

**Mr. MacBain:** You only touched the surface. If you only go into the museums, there is the storage of the residue that is still not going to be looked after under the \$185 million.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

This might be an appropriate time, gentlemen, to consider the program. I still have four members who want to ask questions, and we obviously will not be able to fit them all in before 12.30 p.m. today. I would like to ask the museums corporation and the Auditor General's people if they would be available to come back at the same time and to the same place on Thursday this week. We had made allowance in our own schedule that if this situation developed we could come back.

How is your schedule?

**Dr. S. Murphy:** Unfortunately I will be out of the country that day.

**The Chairman:** Mr. Clark.

**Mr. I. Clark:** Yes, I can be here that day.

**The Chairman:** You can come. Can you get along without Dr. Murphy?

**Mr. I. Clark:** Yes.

**The Chairman:** We appreciate his contribution.

**Mr. I. Clark:** I will do my best, sir.

**The Chairman:** Mr. Dye?

**Mr. Dye:** I will try to change my plans to be here.

**The Chairman:** Is that agreed, then, gentlemen: we will resume with the museums corporation on Thursday? Agreed. Fine.

Perhaps, Mr. Desmarais, we could have you now.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Clark, you are the senior officer of the museum corporation? How long have you been in that position?

## [Traduction]

server les oeuvres; c'est aussi vrai pour l'exposition que pour l'entreposage.

C'est pourquoi il faut partir de zéro. Le Musée de l'Homme et le Musée des sciences naturelles se trouvent tous les deux dans un immeuble construit comme musée au début du siècle; aujourd'hui, il est impossible de les modifier afin de pouvoir conserver la collection. On ne peut «revêtir» un immeuble une fois qu'il est construit.

Parmi les musées construits au cours des 20 dernières années—et, comme l'a dit M. Murphy, nous avons participé à l'acquisition de nouveaux immeubles à Toronto, à Winnipeg, à Montréal, etc.—beaucoup sont dotés des dispositifs nécessaires pour contrôler ces conditions. Il faut maintenant faire la même chose pour la collection nationale.

**M. McBain:** Vous n'avez touché que la surface. Dans le cas des musées, ces 185 millions de dollars ne suffiront pas à bien entreposer le reste.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur McBain.

Messieurs, je crois que c'est le moment de penser à notre programme. J'ai encore sur ma liste le nom de quatre personnes qui voudraient poser des questions; évidemment, ils ne pourront pas tous avoir un tour avant 12h30. Je voudrais demander aux représentants des musées et du Bureau du Vérificateur général s'ils pourraient revenir jeudi à la même heure dans cette même pièce. Nous avons tenu compte de la possibilité d'une telle situation en préparant notre horaire.

Qu'en pensez-vous?

**M. S. Murphy:** Malheureusement, je serai à l'étranger ce jour-là.

**Le président:** Monsieur Clark.

**M. I. Clark:** Oui, je pourrai venir ce jour-là.

**Le président:** Vous pouvez venir. Est-ce que vous pouvez vous passer de M. Murphy?

**M. I. Clark:** Oui.

**Le président:** Nous apprécions sa contribution.

**M. I. Clark:** Je ferai mon possible, monsieur.

**Le président:** Monsieur Dye?

**M. Dye:** J'essaierai de m'arranger pour être présent.

**Le président:** Alors, messieurs, est-on d'accord pour continuer jeudi avec les Musées? D'accord. Très bien.

Monsieur Desmarais, vous pourrez peut-être prendre la parole maintenant.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Clarke, vous êtes l'administrateur principal des Musées nationaux? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?

[Text]

**Mr. I. Clark:** It will be four years in August, sir.

**Mr. Desmarais:** What were you doing before that?

• 1215

**Mr. I. Clark:** I was Chairman of the Canadian Cultural Property Export Review Board, which was the new legislation set up for the control of export of cultural property.

**Mr. Desmarais:** What is the annual budget of the National Museum?

**Mr. I. Clark:** In our new budget it is in the order of \$60 million, sir.

**Mr. Desmarais:** It is \$60 million?

**Mr. I. Clark:** Yes.

**Mr. Desmarais:** Do you have a job or position description?

**Mr. I. Clark:** Yes, there is one.

**Mr. Desmarais:** Could we have a copy of that?

**Mr. I. Clark:** I could make it available to you, possibly for next week.

**Mr. Desmarais:** In your position description, what is your reporting relationship? Who do you report to?

**Mr. I. Clark:** Perhaps you were not here when I said before, my responsibilities devolve under the Financial Administration Act, under the Public Service Staff Relations Act, and under the Public Service Employment Act. I am the deputy minister of the department, in that sense, because the corporation, as a Schedule B corporation, is like a department. I have those specific responsibilities and I report to the minister in that respect.

Under the National Museums Act, I am the secretary to the board; I am the co-ordinating mechanism. I am also responsible for national program activities across the country. There are five order in council appointments—the four directors and myself. So I have responsibilities under the board and so do the directors. These are defined in the by-laws and in the act.

**Mr. Desmarais:** In other words, you report to different people.

**Mr. I. Clark:** Yes. I have a reporting relationship in one sense to the government system. I have another reporting relationship to the board of trustees.

**Mr. Desmarais:** Would you define, for me, who your bosses are. The minister is one.

**Mr. I. Clark:** Yes. I suppose Treasury Board is another.

**Mr. Desmarais:** The Treasury Board? That is two.

**Mr. I. Clark:** The central agencies, I have to ensure that the regulations and the decisions and policies of those organizations are carried out.

[Translation]

**M. I. Clark:** Cela fera quatre ans au mois d'août.

**M. Desmarais:** Que faisiez-vous avant?

**M. I. Clark:** J'étais président de la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels, établie pour appliquer la nouvelle loi sur le contrôle des exportations de biens culturels.

**M. Desmarais:** Quel est le budget annuel des Musées nationaux?

**M. I. Clark:** Notre nouveau budget est d'environ 60 millions de dollars.

**M. Desmarais:** Soixante millions?

**M. I. Clark:** Oui.

**M. Desmarais:** Avez-vous une description de tâches ou de poste?

**M. I. Clark:** Oui, il y en a une.

**M. Desmarais:** Pourrions-nous en obtenir un exemplaire?

**M. I. Clark:** Je pourrais vous en fournir un exemplaire, peut-être pour la semaine prochaine.

**M. Desmarais:** Selon votre description de tâches, à qui rendez-vous compte?

**M. I. Clark:** Vous n'étiez peut-être pas présent tout à l'heure quand j'ai dit que mes responsabilités découlent de la Loi sur l'administration financière, de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique et de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. Dans ce sens, je suis sous-ministre d'un ministère, car la Corporation, étant constituée en vertu de l'Annexe B, est apparentée à un ministère. J'ai des responsabilités précises et à cet égard je rends compte au ministre.

En vertu de la Loi sur les Musées nationaux, je suis secrétaire du Conseil; je suis en quelque sorte un coordonnateur. Aussi, je suis responsable des programmes nationaux à travers le pays. Cinq personnes sont nommées par décret en conseil: les quatre directeurs et moi-même. J'ai donc des responsabilités envers le Conseil et les directeurs aussi. Ces responsabilités sont définies dans les règlements et dans la loi.

**M. Desmarais:** Autrement dit, vous rendez compte à différentes personnes.

**M. I. Clark:** Oui. Et au gouvernement, et au Conseil d'administration.

**M. Desmarais:** Pourriez-vous identifier vos chefs? Le ministre en est un.

**M. I. Clark:** Oui. Je suppose que le Conseil du Trésor en est un autre.

**M. Desmarais:** Le Conseil du Trésor? Cela en fait deux.

**M. I. Clark:** Je dois garantir que les règlements, les décisions et les politiques des organismes centraux sont appliqués.

[Texte]

**Mr. Desmarais:** The central agency, who is that? Would you just name the people that you are talking about?

**Mr. I. Clark:** Well, when I say the central agencies, I mean people like the Comptroller General, and people like the Treasury Board.

**Mr. Desmarais:** No, but you do not report to them directly, do you?

**Mr. I. Clark:** Well, in the sense that they come to me and I am the person who has to ensure that those regulatory agencies are satisfied with what we are doing.

**Mr. Desmarais:** Mr. Clark, does your job description say that you report to the Auditor General?

**Mr. I. Clark:** No, not in that sense.

**Mr. Desmarais:** Well what does it say?

**Mr. I. Clark:** It says that I—I have tried to explain—report to the minister.

**Mr. Desmarais:** Which one?

**Mr. I. Clark:** I report to the Minister of Communications for those activities under government legislation. I report to Dr. Murphy and the board, for the purposes of the National Museums Act, as it defines my role in that act.

**Mr. Desmarais:** Who else do you report to besides those two?

**Mr. I. Clark:** Well, those are the two basic reporting relationships.

**Mr. Desmarais:** In other words you divide your allegiance, if you like, between two people, the Minister of Communications and the chairman of your board of trustees.

**Mr. I. Clark:** I would not put it in the case of allegiance, I would put it in the case of specific responsibilities.

**Mr. Desmarais:** Would you define the specific responsibilities you have to the board of trustees?

**Mr. I. Clark:** I am secretary to the board. In between meetings of the board I am responsible for implementation of board policies, to see that they are followed. In that sense I am not on the board of trustees, but I report to the board on the general administration of the national museums.

**Mr. Desmarais:** If something goes wrong with the national museums, the board puts the finger on you; you are responsible, is that correct?

**Mr. I. Clark:** I think there are certain areas where the accountability and the responsibility areas are not too well defined.

**Mr. Desmarais:** There are areas where you are not responsible. Is that what you are saying?

[Traduction]

**M. Desmarais:** Qu'entendez-vous par organismes centraux? Pouvez-vous identifier les personnes dont vous parlez?

**M. I. Clark:** Par organismes centraux, j'entends le contrôleur général et les organismes comme le Conseil du Trésor.

**M. Desmarais:** Mais vous ne faites pas rapport directement à ces organismes, n'est-ce pas?

**M. I. Clark:** Si, dans le sens qu'ils s'adressent à moi pour que je garantisse que les organismes de réglementation sont satisfaits de ce que nous faisons.

**M. Desmarais:** Monsieur Clark, dans votre description de poste, est-il question de rendre compte au Vérificateur général?

**M. I. Clark:** Non, pas dans ce sens.

**M. Desmarais:** Alors, selon votre description de tâches, à qui devez-vous faire rapport?

**M. I. Clark:** J'ai essayé de l'expliquer; selon ma description de tâches, je dois faire rapport au ministre.

**M. Desmarais:** A quel ministre?

**M. I. Clark:** Au ministre des Communications pour les activités régies par les lois du gouvernement, et à M. Murphy et au Conseil d'administration, en vertu de la Loi sur les Musées nationaux, selon la définition de mon rôle dans cette loi.

**M. Desmarais:** A part ces deux personnes, à qui rendez-vous compte?

**M. I. Clark:** Ce sont les deux personnes principales.

**M. Desmarais:** Autrement dit, vous divisez votre fidélité, si vous voulez, entre deux personnes: le ministre des Communications et le président de votre conseil d'administration.

**M. I. Clark:** Je ne voudrais pas parler de division de fidélité; je préfère parler de responsabilités précises.

**M. Desmarais:** Pouvez-vous définir vos responsabilités précises envers le Conseil d'administration?

**M. I. Clark:** Je suis secrétaire auprès du conseil. Entre les réunions du Conseil, je suis responsable de l'application et du respect des politiques du Conseil. Dans ce sens, je ne fais pas partie du Conseil d'administration, mais je lui rends compte de l'administration générale des Musées nationaux.

**M. Desmarais:** S'il y a un problème avec les Musées nationaux, le Conseil vous montre du doigt; c'est vous qui êtes responsable, n'est-ce pas?

**M. I. Clark:** Je crois que dans certains domaines l'imputabilité et la responsabilité ne sont pas très bien définies.

**M. Desmarais:** Il existe des domaines pour lesquels vous n'êtes pas responsable. C'est ce que vous dites?



## [Text]

**Mr. I. Clark:** I am not a fully empowered chief executive officer, if that is what you are asking; no, I am not. I have specific limitations on my responsibility.

**Mr. Desmarais:** I would like you to define those limitations for us, just to make that very clear.

**Mr. I. Clark:** I have no responsibility for the areas of responsibility which are assigned to the directors, and the directors run their museum. I have responsibilities to ensure that financially and administratively they operate in accord with government regulations, but, I do not have any say in what acquisition would be made by an institution, what individual was hired as a curator, or anything of that nature. That is specifically the director, and that director reports to the board direct.

• 1220

**Mr. Desmarais:** It seems to be pretty fuzzy from a relationship point of view, what your job is and exactly who you report to.

Let us look at the other end of it. Who reports to you?

**Mr. I. Clark:** I have two specific positions that report to me as assistant secretaries general: the Assistant Secretary General, Corporate Management, which is our common services and our finance and administration. The Assistant Secretary General, National Programs, is, as I explained before, our outreach to the museum community, either through services or grants. The internal auditor also reports to me. Also, the Director, Policy Planning and Evaluation Group reports to me.

**Mr. Desmarais:** Those are all staff positions.

**Mr. I. Clark:** That is right.

**Mr. Desmarais:** Is there anybody in the line position who reports to you?

**Mr. I. Clark:** The Assistant Secretary General, Corporate Management, has all the line functions of administration reporting through him, to me.

**Mr. Desmarais:** In other words, the directors of the museums report to this man?

**Mr. I. Clark:** No, we provide a service role in terms of common services and finance and administration to the museums.

**Mr. Desmarais:** I do not understand that. You are saying you have a secretary or an under-secretary reporting to you, who has the line management. Could you clarify that for me?

**Mr. I. Clark:** Let me explain from another point of view.

The concept of the National Museums Act foresaw two kinds of activity within the museum. One would be those functions provided on an individual basis in each museum; curators, conservation people, or what have you. That also contained the concept of central services; there would be central services provided by a central secretariat and the

## [Translation]

**M. I. Clark:** Je ne suis pas un administrateur principal doté des pleins pouvoirs, si c'est ce que vous voulez savoir. Ma responsabilité a des limites précises.

**M. Desmarais:** Je voudrais que vous nous définissiez ces limites, afin que tout soit très clair.

**M. I. Clark:** Je n'ai pas de responsabilité en ce qui concerne les attributions des directeurs: les directeurs dirigent leur musée. C'est ma responsabilité d'assurer que leur fonctionnement financier et administratif est conforme aux règlements du gouvernement; cependant, je n'interviens pas dans les acquisitions d'un établissement, ni dans la nomination des conservateurs, ni dans rien de ce genre. Cette responsabilité relève du directeur, et le directeur est directement comptable au Conseil.

**M. Desmarais:** Cela me semble plutôt confus du point de vue organisationnel; quelles sont vos fonctions et à qui rendez-vous compte!

Prenons une autre perspective. Qui relève de vous?

**M. I. Clark:** Deux secrétaires généraux adjoints relèvent directement de moi: le secrétaire général, Gestion intégrée, c'est-à-dire nos services centraux, financiers et administratifs, et, comme je vous l'ai expliqué auparavant, le secrétaire général adjoint, Programmes nationaux, qui dessert le public par le truchement de services ou de subventions. Le vérificateur interne relève ausside moi. Le directeur de la Planification de la politique et de l'évaluation me rend compte également.

**M. Desmarais:** Ce sont tous des postes fonctionnels.

**M. I. Clark:** C'est cela.

**M. Desmarais:** En ce qui concerne la structure en ligne directe, qui relève de vous?

**M. I. Clark:** Le secrétaire général adjoint, Gestion intégrée, est responsable de l'administration et de la filière hiérarchique normale.

**M. Desmarais:** En d'autres termes, les directeurs des musées sont comptables à cette personne?

**M. I. Clark:** Non, nous fournissons un service, c'est-à-dire des services centraux, financiers et administratifs, aux musées.

**M. Desmarais:** Je ne comprends pas. Vous dites que vous avez un secrétaire ou un secrétaire adjoint qui relève de vous, qui est responsable de l'organisation hiérarchique. Pouvez-vous préciser?

**M. I. Clark:** Permettez-moi de m'expliquer d'une autre façon.

La Loi sur les Musées nationaux prévoyait deux genres d'activités dans les musées. Premièrement, les services fournis à chaque musée individuellement: les conservateurs, les préposés à la conservation, et ainsi de suite; ceci comprenait aussi les services centraux: il y aurait des services centraux fournis par



## [Texte]

secretary-general would be responsible to the director for these central services.

For instance, take security. You must have security in each of the museums. You also have 43 buildings spread out in the capital. Security has to contain the totality, so there has to be a division of responsibility between the director for security and the provider of central services in the security area. You could go through a number of our activities in which this same kind of . . .

**Mr. Desmarais:** Who do the directors of your four museums report to?

**Mr. I. Clark:** They report to the board.

**Mr. Desmarais:** To the board? To you, Dr. Murphy? And who do you report to?

**Dr. S. Murphy:** The board reports to the minister.

**Mr. Desmarais:** Nobody reports to the deputy minister?

**Dr. S. Murphy:** We work with the minister and the deputy minister.

**Mr. Desmarais:** You report directly to the minister?

**Dr. S. Murphy:** Yes.

**Mr. Desmarais:** I see. One of the comments by the Auditor General was:

The Board of Trustees should review the organizational studies already carried out, draw appropriate conclusions from them and recommend to the minister an appropriate clarification of the roles, duties, authority and responsibilities within the corporation.

Your response is that you have reviewed these studies and are now waiting for the recommendations of the Federal Cultural Policy Review Committee to finalize its recommendations. Who is this Federal Cultural Policy Review Committee?

**Dr. S. Murphy:** This is the Applebaum—Hébert Committee.

**Mr. Desmarais:** The Applebaum . . .

**Dr. S. Murphy:** The Applebaum—Hébert Committee, which is looking into the whole question of the arts in Canada.

**Mr. Desmarais:** Before we get into that committee, what are the studies referred to by the Auditor General?

**Dr. S. Murphy:** A number of studies have been done. In 1979 the board decided that a full review of the National Museums activities over the last decade, and at the same time charting for the following 10 years, was in order.

## • 1225

This resulted in the publication of a document called *The Statement of Intent*, which is a document we came up with. This was done following consultation right across the country in the museum community, within the national museums, and this document was the first document that we came up with. We are now working on more detailed plans, strategic plans,

## [Traduction]

un secrétariat central et le secrétaire général serait responsable devant le directeur pour ces services centraux.

Par exemple, prenons la sécurité. On doit avoir un service de sécurité dans chaque musée. Il y a aussi 43 immeubles dispersés dans toute la capitale. La sécurité doit englober tous ces endroits; donc, il doit avoir une division des responsabilités entre le responsable de la sécurité et le fournisseur de services centraux dans le domaine de la sécurité. Je peux vous citer un nombre d'activités de ce même genre . . .

**M. Desmarais:** De qui relèvent les directeurs des quatre musées?

**M. I. Clark:** Ils relèvent du Conseil.

**M. Desmarais:** Du conseil? De vous, M. Murphy? Et devant qui êtes-vous responsable?

**M. S. Murphy:** Le Conseil relève du ministre.

**M. Desmarais:** Personne ne relève du sous-ministre?

**M. S. Murphy:** Nous travaillons avec le ministre et le sous-ministre.

**M. Desmarais:** Vous êtes responsable directement devant le ministre?

**M. S. Murphy:** Oui.

**M. Desmarais:** Bon. Le Vérificateur général a fait le commentaire suivant:

Le Conseil d'administration devrait se pencher sur les études effectuées, en tirer les conclusions pertinentes et recommander au ministre une proposition de clarification des rôles, des attributions, de l'autorité et des responsabilités au sein de la corporation.

Vous dites que vous avez vu ces études et que vous attendez maintenant les recommandations du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale. En quoi consiste-t-il?

**M. S. Murphy:** C'est le comité Applebaum—Hebert.

**M. Desmarais:** Le Applebaum . . .

**M. S. Murphy:** Le comité Applebaum-Hebert qui est en train d'étudier les arts au Canada.

**M. Desmarais:** Avant de parler de ce comité, à quelles études fait référence le Vérificateur général?

**M. S. Murphy:** Des études qui ont déjà été effectuées. En 1979, le Conseil a convenu d'examiner les activités des Musées nationaux au cours des dix dernières années et d'élaborer une politique pour les dix années à venir.

Cette étude s'est terminée par la publication d'un document intitulé *Exposé d'intentions*. Il est le résultat de consultations dans tout le pays avec les musées, avec les musées nationaux; ce document est préliminaire. Nous sommes en train d'élaborer des plans de stratégie, pour les 5 ou 10 années à venir. Dans le cadre de ces plans, il est très important de voir le

*[Text]*

for the next five to ten years, and within the context of those plans it is very important to look at the function of the different components within the corporation, in our view, before we make a final recommendation to the minister on the kind of structure we need. The board felt that, with its priority on accommodation and with the studies going on with our strategic program for the future, we wanted to look at how much of our resources should be in museums, how much should be in the central services, how much should be everywhere. So, that was done.

The second thing that was done was that a very detailed look at structure was embarked on with a full panorama of possible options. Each one of these options, as I indicated in my opening remarks, is not a perfect board or is not a perfect national museums corporation; it is not a perfect situation. So prior to arriving with recommendations to government, we felt we should continue to look at this very, very carefully.

I think one of the main problems in this, as I indicated, is how to ensure the access of directors to the board.

Now, why is that important? In my view and that of the board, it is important to safeguard the freedom of directors and museums to arrive at innovative, creative programs without too heavy an overlay of administration on their activities. We see this as important. Second, it is important in order to recruit directors with success, and hopefully the most able people who can be attracted to these positions, as they will be looking for this kind of freedom of action. So we felt that prior to recommending a definitive structure and organization, it was very important to take these considerations into mind.

Of course, on the other hand, we are very much aware of accountability to government for everything we do, and for the financial accountability right down the line. The importance of having one person who is, overall, responsible for the administration of the corporation is, of course, an important thing in order to clarify the lines of command. That is why I said we are continuing to debate this issue and we will be making recommendations to the minister, but we felt the time had not come when we could make a final recommendation.

**Mr. Desmarais:** On this business of freedom of action, there was a press report not too long ago that one of your directors resigned in some kind of a huff. Would you explain what the problem was?

**Dr. S. Murphy:** There are different reasons why directors do resign, or may resign. I think a great deal of publicity, or some publicity, has been attached to this. One of the directors simply retired. He wanted to go on to become a consultant to the museum community of the world at large.

**Mr. Desmarais:** I am referring to a director who was very upset.

**Dr. S. Murphy:** Okay, but I think you have to look at that in context, because this director is going on to what is really a great challenge. He is going to build a major museum in this country from the ground up, and this particular director's

*[Translation]*

fonctionnement des différents éléments de la Corporation. Avant de faire une recommandation finale au ministre quant à la structure dont nous aurons besoin. Le Conseil, étant donné la priorité en matière de locaux et les études sur la stratégie d'avenir, voulait étudier la partie de nos ressources à attribuer aux musées, au service central et ailleurs. Alors, on l'a fait.

La deuxième chose, c'était une étude en profondeur de la structure avec toute une gamme d'options possibles. Comme je l'ai mentionné dans mes commentaires préliminaires, chacune de ces options ne comporte pas un conseil parfait ni une corporation des musées nationaux parfaite; ce n'est pas une situation parfaite. Nous étions donc d'avis qu'avant de donner ces recommandations au gouvernement nous devions faire une étude très précise.

Comme je l'ai dit, je pense que l'un des problèmes majeurs c'est d'assurer l'accès des directeurs au Conseil.

Pourquoi est-ce important? Selon le Conseil et moi, il est important de sauvegarder la liberté des directeurs et des musées afin d'élaborer des programmes novateurs et créateurs sans trop d'obligations administratives sur leurs activités. Pour nous, c'est important. Deuxièmement, il est important également de pouvoir recruter comme directeurs les personnes les plus capables, qui seront attirées par ce genre de liberté. Alors, nous avons pensé qu'avant de recommander une structure et une organisation définitive, il serait très important de tenir compte de ces facteurs.

D'un autre côté, bien sûr, nous sommes très conscients de notre responsabilité envers le gouvernement pour ce qui concerne toutes nos activités, et de l'imputabilité financière en général. Il est important d'avoir une personne qui est responsable de toute l'administration de la Corporation afin de préciser la hiérarchie. C'est pour cette raison que j'ai dit que nos discussions continuent et que nous allons faire des recommandations au ministre, mais à mon avis le temps n'est pas encore arrivé pour faire la recommandation finale.

**M. Desmarais:** Dans ce contexte de liberté, il y avait un article dans la presse dernièrement, disant qu'un de vos directeurs a donné sa démission et qu'il n'était pas du tout content. Pouvez-vous nous expliquer le problème?

**M. S. Murphy:** Il y a des raisons différentes pour la démission des directeurs. Je pense qu'on a fait beaucoup de publicité à cet égard. Un de nos directeurs a tout simplement pris sa retraite. Il voulait continuer à servir la communauté des musées en tant que conseiller.

**M. Desmarais:** Je fais référence au directeur vexé.

**M. S. Murphy:** Eh bien, je pense que vous devez voir le contexte, parce que le directeur se lance maintenant dans une situation de grand défi. Il va construire un grand musée, et ses talents répondent à un défi: avoir un montant d'argent et avoir

[*Texte*]

talents lie in just that: to be given a sum of money, to be told to get busy on a project and go. I think this is what you are referring to.

**Mr. Desmarais:** No, I was referring to, I think, a lady director.

**Dr. S. Murphy:** Oh, a lady; okay.

I think part of her frustration—in fact, I know part of her frustration—stems from the fact that at the time she was director the building recommendations, the need for new housing, for new accommodation for the collections, was moving along at a very slow pace. I think this had a great deal to do with her action: feeling frustrated that these collections under her mandate were not being looked after, and not too much seemed to be happening at the same time.

• 1230

**Mr. Desmarais:** Thank you very much, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Due to the fact that Dr. Murphy will not be here, Mr. Wright has a couple of short questions for him.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, I wonder if it would be possible for Dr. Murphy to assign somebody from his board, maybe a vice-chairman, because I know Mr. Wright and myself both want to carry on this question of organization and the relationship between the board and the staff and the museums.

**The Chairman:** It is my understanding that the vice-chairman is here, Mr. Marin. Can he be with us on Thursday?

**Judge René J. Marin (Vice-Chairman, National Museums of Canada):** I will be here on Thursday.

**The Chairman:** The vice-chairman will be here on Thursday. Will that suffice, gentlemen?

**Mr. Wright:** My question is to Dr. Murphy. How long have you been chairman of the board and how long have you been on the board of directors?

**Dr. S. Murphy:** It is the same period, just about three years.

**Mr. Wright:** What about the other directors, what has been their average term?

**Dr. S. Murphy:** The terms of appointment, in general, are up to four years for members of the board; the chairman and the vice-chairman are appointed for up to five years.

**Mr. Wright:** Do you report to the minister yourself, or does the board report to the minister?

**Dr. S. Murphy:** The board reports to the minister through me.

**Mr. Wright:** It is through you.

**Dr. S. Murphy:** Yes. The chairman is the point of contact with the minister, and if I am not there, it is the vice-chairman.

**Mr. Wright:** Thank you.

[*Traduction*]

la permission de se lancer. Je pense que c'est à cette situation que vous faites référence.

**M. Desmarais:** Non, je faisais référence, je pense, à une directrice.

**M. S. Murphy:** Une directrice, ah bon!

Je pense qu'une partie de ses déceptions—en fait, je sais qu'une partie de ses déceptions résident dans le fait qu'au moment où elle était directrice, les recommandations relatives aux nouveaux locaux pour les collections ne progressaient que très lentement. Je pense que c'est la raison de son geste: elle était vexée que les collections dont elle avait la charge n'étaient pas convenablement traitées et elle avait l'impression que rien ne se passait.

**M. Desmarais:** Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Puisque M. Murphy ne sera pas ici, M. Wright a deux petites questions à lui poser.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, je me demande s'il serait possible pour M. Murphy de désigner quelqu'un de son conseil, peut-être un vice-président, car je sais que M. Wright et moi-même voulons tous les deux continuer nos questions sur l'organisation et les rapports entre le Conseil, le personnel et les musées.

**Le président:** Si je ne m'abuse, M. Marin, le vice-président, est ici. Pourra-t-il être des nôtres jeudi?

**Le juge René J. Marin (vice-président, Musées nationaux du Canada):** Je serai ici jeudi.

**Le président:** Le vice-président sera ici jeudi. Est-ce que cela suffit, messieurs?

**M. Wright:** Ma question s'adresse à M. Murphy. Depuis combien de temps êtes-vous président du Conseil d'administration et depuis combien de temps êtes-vous membre du conseil?

**M. S. Murphy:** C'est la même période, à peu près trois ans.

**M. Wright:** Et les autres directeurs, quel est leur terme moyen?

**M. S. Murphy:** D'habitude, la nomination est de quatre ans pour les membres du Conseil; le président et le vice-président sont nommés pour une période allant jusqu'à cinq ans.

**M. Wright:** Rendez-vous compte au ministre vous-même, ou est-ce le conseil qui le fait?

**M. S. Murphy:** Le Conseil fait rapport au ministre par mon intermédiaire.

**M. Wright:** Vous êtes l'intermédiaire.

**M. S. Murphy:** Oui. Le président est le contact avec le ministre, et en mon absence, c'est le vice-président.

**M. Wright:** Merci.

*[Text]*

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright. We will continue with you and Mr. Hovdebo next Thursday.

I want to thank the witnesses, both front line and the many that I know are also in the room today from both offices, for meeting with us today, and we will see as many of you as we can on Thursday.

Before we adjourn, I want to authorize the printing of some documents. The particular one is the responses from the National Museums Corporation to the comments of the Auditor General in his report for the fiscal year ending March 31, 1981, and that would be appendix PUBL-65.

We will adjourn to the call of the chair. Thank you very much.

*[Translation]*

**Le président:** Merci, monsieur Wright. Nous allons continuer avec vous et M. Hovdebo jeudi prochain.

Je tiens à remercier les témoins qui ont comparu aujourd'hui ainsi que ceux, nombreux, qui ont assisté à nos délibérations. Nous comptons en revoir le plus possible jeudi.

Avant de lever la séance, je veux autoriser l'impression des documents, en particulier les réponses de la Corporation des Musées nationaux aux commentaires du Vérificateur général dans son rapport pour l'année financière terminée le 31 mars, 1981; ce sera l'appendice PUBL-65.

La séance est levée. Merci beaucoup.



## APPENDIX "PUBL-65"

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal year ended March 31, 1981)

National Museums of Canada

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of National Museums

National Museums' Comments updated  
to December 31, 1981

## Roles and Duties

- 11.34 The Board of Trustees should review the organization studies already carried out, draw appropriate conclusions from them and recommend, to the minister responsible for the National Museums of Canada, an appropriate clarification of the roles, duties, authority and responsibilities within the Corporation.

Responses to the Auditor General's recommendations were not available at the time the annual report went to press.

Agree. The National Museums of Canada's chief priority as defined by two successive Boards over the last five years is the resolution of the serious accommodation situation confronting the National Collections. At the same time, the Board of Trustees places the highest priority on organization and efficient operation. The Board has reviewed the organization studies which have been carried out and is awaiting the recommendations of the Federal Cultural Policy Review Committee to finalize its recommendations in this area to the Minister responsible for the National Museums of Canada. The Board has now developed policies for the 1980's and a strategic plan. At present the National Museums' Act is in place and, in the Board's view, it can be made to function effectively.

## Policies and Planning

- 11.36 The Board of Trustees should ensure that its policies cover all major activity sectors, that they are consolidated in a manual and communicated to all managers, and are monitored and evaluated to assess compliance and continuing appropriateness.

Agree. The Corporation's IMPAC Action Plan contains a project for the development of policies covering all major activity sectors. As they are developed, policies will be incorporated in the Corporate policy manual. Monitoring and evaluation will be conducted formally as part of the programme evaluation cycle and informally as part of the operational planning cycle. Publication of the manual to be completed by October 1983.

- 11.44 The National Museums of Canada should complete its planning and control work by:

Agree. The Impac Action Plan includes steps to improve strategic and operational planning, in accord with MSSD and TB directives and guidelines.

Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of National Museums

National Museums' Comments updated  
to December 31, 1981

- developing a strategic plan including clear, precise objectives, a critical review of possible action plans, a description of the approved plan of action, and an illustration of the links between the plan of action, priorities and objectives;
- including further details in its operational plans to show the activities that will be initiated or continued during the year and the links between resource allocation and the approved action plan; and
- defining appropriate performance indicators.

A plan to implement a system of performance measurement based on operational planning is to begin in April 1982.

## Program Effectiveness Evaluation

- 11.48 The National Museums of Canada should carry out a systematic evaluation of its activities in relation to its objectives.

Agree. The Corporation does carry out systematic evaluation of its activities in relation to its objectives. In fact the Office of the Comptroller General had complimented the N.M.C. as being in the vanguard in organizing for government evaluation. The Corporation has developed its long range plan for evaluation of programmes.

## Museum Functions

- 11.59 The National Museums of Canada should improve its acquisition process and specify its collection priorities. It should complete its inventory and conduct regular inspections of its collections.

Agree. In its Statement of Intent ("A National Museum Policy for the 80's") the Corporation has included both improved collections management and conservation among its priorities. This policy review was completed in 1980.

- 11.69 The National Museums of Canada should determine the needs to which the National Inventory program should be capable of responding and conduct a feasibility study to ensure that an informed decision is made regarding the most appropriate method of achieving the program's objectives.

The 1982/83 NMC-BYOP's reflect these priorities and clearly illustrate renewed efforts to fully catalogue inventories of artifacts in the National Collection and to conserve them.

We agree that a complete determination of needs and a full feasibility study had not been prepared at the time of audit. Both were in progress and have been completed.

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of National Museums	National Museums' Comments updated to December 31, 1981
11.72	The National Museums of Canada should determine the areas in which research efforts should be concentrated to attain specific objectives; these objectives should be included in a comprehensive research plan.	Agree. The Corporation has begun a systematic preparation and review of its operational plan on a functional as well as on an organizational basis. The Corporation will produce a research policy in accordance with its IMPAC Action plan; this policy will establish priority objectives against which research activities may be planned and their effectiveness evaluated.
11.76	The National Museums of Canada should develop and implement an appropriate management process for research projects.	Agree. The Corporation intends to rely on its improved operational planning and performance measurement systems to achieve much of the control required in all areas, including research. A Supplementary project control system will be developed as necessary.
11.80	The four national museums should specify the operational objectives and implementation and control procedures for exhibitions and develop indicators for measuring the achievement of these objectives.	Agree. Implementation of the Corporation's operational planning and performance measurement systems will provide the needed improvement of exhibition management.
11.88	The National Museums of Canada should develop and implement a Corporation-wide policy for the production and sale of publications. The policy should specify a planning process that would allow informed decisions to be made, control mechanisms that include a calculation of total costs and clear standards for subsidizing publications.	Agree. The Corporation has already taken steps to develop and implement a Corporation-wide policy for the production and sale of publications. Policies on a number of crucial issues, including the decision to publish, calculation of costs, pricing, disposal of slow-moving titles and inventory depreciation have been formulated and approved. Procedures for implementation of these policies are being studied and will be in place by the end of March 1982.
11.92	The National Museums of Canada should develop and implement a policy for boutique operation and production and sale of souvenirs. The policy should specify control mechanisms that include a calculation of total costs and set specific profit or subsidization objectives for boutiques.	We agree that costs should be subject to full control and accounting and that pricing should follow a consistent policy. To that end a revenue policy project has been included in the Corporation's IMPAC Action Plan. It addresses both cost control and pricing policy.

#### Financial Management

11.105	The National Museums of Canada should establish appropriate mechanisms for forecasting cash flows and collecting accounts receivable.	Agree. The implementation of this recommendation is already included in the Corporation's IMPAC Action Plan. Both the revenue and accounts receivable system are scheduled for completion by March 1982.
--------	---	--

Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of National Museums

National Museums' Comments updated  
to December 31, 1981

- 11.111 The National Museums of Canada should improve the physical and financial control of inventories of all publications produced by the National Museums of Canada and of boutique stock; inventories should be revalued each year and changes reflected in the Corporation's financial statements and management reports.

Agree. Both projects are addressed in the Corporation's IMPAC Action Plan and are scheduled for completion by June 1982.

## Internal Audit

- 11.115 The Internal Audit Branch should follow up and report on the corrective actions taken in accordance with internal audit recommendations.

Agree. This is now being done.

Mr. I. Clark,  
Secretary-General,  
National Museums of Canada



## APPENDICE «PUBL-65»

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars 1981)

## Musées nationaux du Canada

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires des Musées nationaux

Commentaires des Musées nationaux  
jusqu'au 31 décembre 1981

## Les rôles et attributions

- 11.34 Le conseil d'administration devrait de façon prioritaire se pencher sur les études effectuées, en tirer les conclusions pertinentes et recommander au ministre responsable une proposition de clarification des rôles, des attributions, de l'autorité et des responsabilités au sein des Musées nationaux du Canada.

Les réponses aux propositions du Vérificateur général n'étaient pas prêtes à temps pour l'impression du rapport annuel.

D'accord. Deux Conseils d'administration successifs des Musées nationaux du Canada ont donné la priorité absolue depuis cinq ans à la solution du problème sérieux de logement concernant la Collection nationale. En même temps, le Conseil d'administration attribue la plus haute priorité à l'organisation et à l'efficacité du fonctionnement. Le Conseil a examiné les études d'organisation qui ont été effectuées et il attend les propositions du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale pour mettre la dernière main aux propositions qu'il soumettra dans ce domaine au ministre dont relèvent les Musées nationaux du Canada. Le Conseil a maintenant élaboré ses politiques pour les années 80, ainsi qu'un plan stratégique. La Loi sur les musées nationaux est actuellement en vigueur et, selon le Conseil, il est possible d'en faire une application efficace.

## Les politiques et la planification

- 11.36 Le conseil d'administration devrait s'assurer que ses politiques englobent tous les secteurs importants d'activité, qu'elles sont colligées et mises à la disposition de tous les gestionnaires et qu'elles prévoient des mécanismes de contrôle pour leur mise en application, leur évaluation et leur révision.

D'accord. Le Plan d'action PPCG des MNC contient un projet d'élaboration de politiques couvrant tous les grands secteurs d'activité. Au fur et à mesure qu'elles auront été définies, elles seront intégrées au manuel des politiques des MNC. Leur contrôle et leur évaluation seront officiellement compris dans le cycle d'évaluation des programmes et, de fait, dans le cycle de planification des opérations. Le manuel doit être publié en octobre 1983.

- 11.44 Les Musées nationaux du Canada devraient compléter leur travail de planification et de contrôle:

D'accord. Le plan d'action PPCG comprend des étapes de mise en œuvre visant à l'amélioration de la planification stratégique et opérationnelle, conformément aux directives et lignes directrices du MEDS et du C.T.

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires des Musées nationaux

Commentaires des Musées nationaux  
jusqu'au 31 décembre 1981

- en élaborant un plan stratégique incluant des objectifs clairs et précis, un examen critique des divers plans d'action possibles, une description du plan que l'on a retenu et une illustration du lien qui existe entre le plan d'action, les priorités et les objectifs;
- en précisant ses programmes d'exploitation pour montrer les activités qui seront entreprises ou que l'on poursuivra au cours de l'exercice, et les liens qui existent entre l'allocation des ressources et le plan d'action adopté;
- en définissant des indicateurs de rendement appropriés.

Avril 1982 marquera le début d'un plan pour la mise en place d'un système de mesure du rendement fondé sur la planification des opérations.

L'évaluation de l'efficacité des programmes

- 11.48 Les Musées nationaux du Canada devraient procéder à l'évaluation systématique de l'efficacité de leurs activités en regard de ses objectifs.

D'accord. Les MNC procèdent effectivement à une évaluation systématique de leurs activités par rapport à leurs objectifs. Le bureau du Contrôleur général a même félicité les MNC pour avoir été à l'avant-garde dans l'organisation d'évaluation gouvernementale. Les MNC ont élaboré leur plan à long terme pour l'évaluation des programmes.

Les fonctions muséologiques

- 11.59 Les Musées nationaux du Canada devraient parfaire leurs processus d'acquisition et préciser leurs priorités en matière de collection; ils devraient terminer leur inventaire et faire l'inspection de leurs collections sur une base régulière.

D'accord. Dans leur exposé d'intention ("une politique nationale des musées pour les années quatre-vingt"), les MNC ont indiqué parmi leurs priorités l'amélioration des méthodes de gestion des collections et de conservation. Cet exposé de politique a été terminé en 1980.

Le Plan d'exploitation pour l'année budgétaire 1982-1983 des MNC tient compte de ces priorités et met clairement en valeur les efforts renouvelés qui ont été accomplis pour répertorier tous les objets faisant partie de la Collection nationale et veiller à leur conservation.

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires des Musées nationaux	Commentaires des Musées nationaux jusqu'au 31 décembre 1981
11.69 Les Musées nationaux du Canada devraient préciser les besoins auxquels le Programme du Répertoire national doit répondre et compléter une étude de faisabilité suffisamment élaborée pour garantir une prise de décision éclairée pour le choix des moyens de réalisation.		Nous reconnaissons que la définition complète des besoins et l'étude de faisabilité détaillée n'étaient pas prêtes au moment de la vérification. Toutes deux étaient en cours de réalisation et sont maintenant terminées.
11.72 La direction des Musées nationaux du Canada devrait déterminer les secteurs où il faut concentrer les efforts de recherche en vue d'atteindre des objectifs précis inscrits dans le plan d'ensemble des musées.		D'accord. Les MNC ont commencé à établir et à réviser de façon systématique leur plan d'exécution, aux points de vue de leur fonctionnement et leur organisation. Les MNC prépareront une politique de recherche conformément à leur plan d'action PPCG; cette politique servira à établir des objectifs prioritaires à partir desquelles des activités dans le domaine de la recherche pourront être planifiées et leur efficacité évaluée.
11.76 La direction des Musées nationaux du Canada devrait adopter un processus approprié de gestion des projets de recherche.		D'accord. Les MNC ont l'intention de compter sur leurs systèmes améliorés de planification des opérations et de mesure du rendement pour assurer la plus grande partie du contrôle nécessaire dans tous les domaines, y compris la recherche. Un système supplémentaire de contrôle des projets sera mis au point s'il le faut.
11.80 Les quatre musées nationaux devraient préciser leurs objectifs opérationnels, les mécanismes de réalisation et le contrôle des expositions et élaborer des mesures pour évaluer jusqu'à quel point ils ont atteint ces objectifs.		D'accord. La mise en œuvre des systèmes de planification des opérations et de mesure du rendement des MNC apportera les améliorations nécessaires à la gestion de leurs expositions.
11.88 La direction des Musées nationaux du Canada devrait élaborer et mettre en application une politique uniforme concernant la production et la vente des publications. Cette politique devrait imposer une planification qui permettrait une prise de décision éclairée et un contrôle comportant un calcul du coût de revient total ainsi que des normes claires en matière de recouvrement des coûts des publications.		D'accord. Les MNC ont déjà pris des mesures pour élaborer et mettre en œuvre dans l'ensemble de leur organisation une politique de production et de vente des publications. Des lignes de conduite sur un certain nombre de questions importantes, notamment la décision de publier un ouvrage, le calcul des coûts, la fixation des prix, la liquidation des ouvrages peu demandés et la dépréciation des stocks, ont été formulées et approuvées. Les règles pour la mise en œuvre de ces lignes de conduite sont à l'étude et seront en vigueur à la fin de mars 1982.

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

## Commentaires des Musées nationaux

Commentaires des Musées nationaux  
jusqu'au 31 décembre 1981

- 11.92 La direction des Musées nationaux du Canada devrait élaborer et mettre en application une politique concernant l'exploitation des boutiques, la production et la vente de souvenirs. Cette politique devrait imposer un processus de contrôle comportant un calcul du coût de revient total et fixer des objectifs précis de rentabilité pour l'exploitation des boutiques.

Nous convenons que toutes les mesures nécessaires pour le contrôle et la comptabilisation des dépenses doivent être prises et que la politique de fixation des prix doit être cohérente. A cette fin, un projet de politique de recettes a été intégré au Plan d'action PPCG. Il porte à la fois sur la limitation des coûts de production et la politique de fixation des prix.

## La gestion financière

- 11.105 Les Musées nationaux du Canada devraient mettre en place des mécanismes appropriés de gestion et de perception des recettes et des comptes débiteurs.
- 11.111 La direction des Musées nationaux du Canada devrait améliorer le contrôle physique et financier des stocks de toutes les publications produites par les Musées nationaux du Canada ainsi que des marchandises des boutiques; les stocks devraient être réévalués chaque année et les variations des stocks devraient apparaître aux états financiers de la Société.

D'accord. La mise en œuvre de cette proposition est déjà retenue dans le Plan d'action PPCG des MNC. Les politiques de revenus et de comptes à recevoir doivent être mises en œuvre en mars 1982.

D'accord. Les deux projets sont inscrits dans le Plan d'action PPCG des MNC et la mise en vigueur a été fixée à juin 1982.

## La vérification interne

- 11.115 La direction de la Vérification interne devrait faire un suivi des mesures correctives prises par suite des recommandations découlant des vérifications.

D'accord. En voie de réalisation.

M. I. Clark  
Secrétaire général  
Musées nationaux du Canada





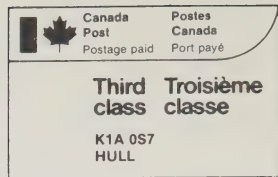












*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacre-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*From the National Museums of Canada:*

Dr. Sean B. Murphy, Chairman, Board of Trustees;  
Mr. René J. Marin, Vice-Chairman, Board of Trustees;  
Mr. Ian C. Clark, Secretary-General.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*Des Musées nationaux du Canada:*

M. Sean B. Murphy, président, Conseil d'administration;  
M. René J. Marin, vice-président, Conseil d'administration;  
M. Ian C. Clark, secrétaire général.

Canada

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 47

Fascicule n° 47

Thursday, February 25, 1982

Le jeudi 25 février 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

### CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Chapter 11—Comprehensive Audit of the National Museums of Canada

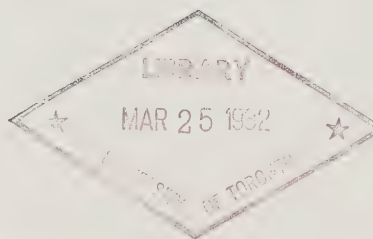
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Chapitre 11—Vérification intégrée des Musées nationaux du Canada

### WITNESSES:

### TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Evans
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Gamble
Bosley	Garant
Demers	Hawkes
Deniger	Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lang	Peterson
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder
MacBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 25, 1982

(55)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, MacBain, and Wright.

*Other Member present:* Mr. Lambert.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. Marcel Ferland, Assistant Auditor General, Audit Operations. *From the National Museums of Canada:* Mr. René J. Marin, Vice-Chairman, Board of trustees; Mr. Ian C. CLark, Secretary-General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee resumed consideration of Chapter 11—the Comprehensive Audit of the National Museums of Canada.

Messrs. Ferland, Marin and Dye made statements and, with the other witness, answered questions.

At 12:46 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 25 FÉVRIER 1982

(55)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, MacBain et Wright.

*Autre député présent:* M. Lambert.

*Aussi présents: Du Service de recherches de la bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: Du bureau du vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. Marcel Ferland, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification. *Des Musées nationaux du Canada:* M. René J. Marin, vice-président, Conseil d'administration; M. Ian C. Clark, secrétaire général.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité reprend l'étude du chapitre 11 Vérification intégrée des Musées nationaux du Canada.

MM. Ferland, Marin et Dye font des déclarations puis, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

A 12h46, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Text]*

Thursday, February 25, 1982

• 1110

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of Chapter 11 of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ending March 31, 1981, the comprehensive audit of the National Museums of Canada.

May I welcome again, the witnesses—and to my right there is a chair soon to be occupied by Kenneth Dye, the Auditor General of Canada, who has been unavoidably detained for a few minutes—Mr. Marcel Ferland, Assistant Auditor General; Ms Rolande Montsion; Judge René Marin, Vice-Chairman of the Board of Trustees of the National Museums of Canada, whom we welcome for the first time; Mr. Ian Clark, the Secretary-General; and finally, Mr. Martin Anderson from the Office of the Comptroller General, Liaison Officer with the National Museums of Canada.

Now, the statements were distributed last meeting, and I have had a request from Mr. Ferland that he make a few opening remarks today. I will call upon him at this time. Mr. Ferland.

**Mr. Marcel Ferland (Assistant Auditor General, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, I would like to offer the apologies of Mr. Dye for not being able to be here. He is going to join us around 11.30 a.m., so he is going to be here for the end of the meeting.

There is a point I would like to clarify before you start the questioning period, Mr. Chairman. It is on the question of the divisions of roles and responsibilities in the museums. I want it to be clear that in our audit report, we are dealing with the chain of accountability. When we talk of divisions of roles and responsibilities, as you may have heard last Tuesday, there are lines of accountability to the minister, there are lines of accountability for the board, depending on the subject matters that are being dealt with, and that is the core of the issue we were trying to raise in our report. At no time have we ever attempted to judge the performance of the board or of the managers in place.

I think it has to be clear so that we recognize that we were not able, at the time of our audit, to say that the board was doing a good or a bad job. We were not equipped or did not have the criteria to do that. So that is not what we say in the report. There is no judgment on the board in its entirety, nor on the individual members of the board or individual managers in the National Museums of Canada.

That is the end of my statement, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Ferland.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Translation]*

Le jeudi 25 février 1982

**Le président:** A l'ordre.

Conformément à notre ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre II du rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981, au chapitre de la vérification intégrée des Musées nationaux du Canada.

Permettez-moi d'accueillir les témoins—à ma droite une chaise sera bientôt occupée par le Vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, qui a été retenu quelques minutes, puis nous avons M. Marcel Ferland, Vérificateur général adjoint, M<sup>me</sup> Rolande Montsion, le juge René Marin, à qui nous souhaitons la bienvenue pour la première fois, M. Ian Clark, secrétaire général, et enfin M. Martin Anderson du Bureau du contrôleur général, agent de liaison avec les Musées nationaux du Canada.

Les déclarations ont été distribuées lors de la dernière réunion, et M. Ferland m'a demandé de faire quelques remarques d'ouverture aujourd'hui. Je vais donc lui passer la parole. Monsieur Ferland.

**M. Marcel Ferland (vérificateur général adjoint, Services des vérifications, Bureau du Vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, je voudrais tout d'abord présenter les excuses de M. Dye qui est absent. Il arrivera vers 11h30, par conséquent il assistera à la fin de la réunion.

Je voudrais apporter des précisions avant que nous commençons à répondre aux questions, monsieur le président. Il s'agit du partage des rôles et de la responsabilité aux Musées nationaux. Je voulais que ce soit très clair, nous traitons dans notre rapport de vérification de la voie d'imputabilité. Lorsque nous abordons le partage des rôles et des responsabilités, comme vous nous avez entendu le faire mardi dernier, il est question des voies d'imputabilité au ministre, au conseil d'administration selon les questions étudiées. C'est la question importante soulevée dans notre rapport. Nous n'avons tenté à aucun moment de porter un jugement sur le rendement du conseil d'administration ou des gestionnaires en poste.

Il faut que ce soit bien clair, car nous admettons tout à fait qu'à l'étape de notre vérification, nous n'avons pu porter un jugement sur la qualité du travail du conseil. Nous n'avions pas les mécanismes ni les critères nécessaires pour le faire. Par conséquent, ce n'est pas de cela qu'il s'agit dans le rapport. Nous ne jugeons pas le conseil d'administration dans son ensemble, ni aucun des membres du conseil ni aucun des gestionnaires des Musées nationaux du Canada.

J'en ai fini avec ma déclaration, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Ferland.

## [Texte]

We will now go to questions from members, and I have on my list, Mr. Wright, Mr. Hovdebo and Mr. Desmarais. Mr. Wright, ten minutes, please.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

I want to re-cap this organization chart in order when I ask the question that I understand it properly. We have a board of trustees, and through the chairman, it reports to the Minister of Communications.

• 1115

Let us go down the chart: We have a Secretary-General on the side, and the Secretary-General is the deputy minister. I believe that was stated at our last meeting. The deputy minister, the Secretary-General, provides a service role to the four galleries. In other words, he handles the administration and the financial, the day-to-day operation. But each director is independent; in other words, if the directors or director of any one of the galleries does not like what the Secretary-General is doing they can go directly to the board because they report directly to the board, they do not report to the Secretary-General. Even though the natural chain of command appears to be from various heads of departments to a deputy minister, to a minister, in this case he does not exist.

So the Secretary-General appears to have a service role only. The directors report directly to the board, the Secretary-General also reports to the board, and at the same time he also reports directly to the minister.

Now the question in my mind is this: If the Secretary-General does not like what the board is doing, does he then report directly to the minister on this in order to change things? Likewise, if the directors do not like what the Secretary-General is doing, do they then go by him to the board and ignore him altogether?

Mr. Chairman, this structure confuses me because there is no reasonable, ordinary link. I would like to ask Mr. Ferland if I am correct basically in the way I describe this organizational chart, and does he think this is a natural thing?

**Mr. Ferland:** Mr. Chairman, I think the first part of the description, where you talk about the lines of reporting, is correct. The last part of your question, where you ask if the Secretary-General can bypass the board and go to the minister when something does not go right in his thinking, I think should be answered by the representative of the museums. We have not followed every transaction in the museums to find out if there were instances where bypassing exists.

The fact is, the Secretary-General can go to the minister; when it is a question of application of the Financial Administration Act, the Public Service Employment Act or the language act, he has authority to go to the minister. The same for the directors; they have authority to go to the board, and in doing so they are not necessarily bypassing the Secretary-General if it is something that has to do with the operation of the museums themselves, which is not under the authority of the Secretary-General.

## [Traduction]

Nous allons maintenant passer aux questions, j'ai sur ma liste les noms de MM. Wright, Hovdebo et Desmarais. Monsieur Wright, vous avez dix minutes.

**M. Wright:** Merci monsieur le président.

Je voudrais revoir cet organigramme et vous poser des questions pour savoir si j'ai bien compris. Nous avons un conseil d'administration et, par son président, il fait rapport au ministre des Communications.

Un peu plus bas sur l'organigramme, il y a sur le côté le secrétaire général, qui est le sous-ministre. Ce fut mentionné à la dernière réunion, je crois. Le sous-ministre, le secrétaire général, est chargé des services des quatre musées. Autrement dit, il s'occupe de l'administration, des finances et des activités quotidiennes. Cependant, chaque directeur est indépendant, c'est-à-dire que si les directeurs d'un musée n'aiment pas ce que fait le secrétaire-général, ils peuvent s'adresser directement au conseil d'administration, car ils font rapport directement au conseil, et non au secrétaire général. Même si la voie hiérarchique normale semble aller des divers chefs de services au sous-ministre, au ministre, dans ce cas-ci ce n'est pas le cas.

Ainsi le secrétaire général me semble remplir qu'un rôle de service. Les directeurs font rapport directement au conseil, de même que le secrétaire général, qui fait rapport aussi directement au ministre.

La question qui me vient à l'esprit est la suivante: si le secrétaire général n'aime pas ce que fait le conseil, peut-il faire rapport directement au ministre sur ce point afin d'y changer quelque chose? De la même façon, si les directeurs n'aiment pas ce que fait le secrétaire général, peuvent-ils le contourner, l'ignorer complètement et s'adresser au conseil?

Monsieur le président je ne comprends pas très bien cette structure administrative, car il n'y a pas de lien raisonnable et habituel. Je voudrais donc demander à M. Ferland si je n'ai pas trahi l'organigramme par ma description. A mon avis, est-il normal de procéder ainsi?

**M. Ferland:** Monsieur le président, pour la première partie de la description, lorsque vous mentionnez les voies hiérarchiques de rapport, c'est exact. Concernant la dernière partie de votre question, où vous demandez si le secrétaire-général peut contourner le conseil et s'adresser au ministre si quelque chose ne lui convient pas, la question à mon avis devrait s'adresser aux représentants des musées. Nous n'avons pas suivi chaque transaction des musées pour savoir si dans certains cas on agit de cette façon.

En réalité, le secrétaire général peut s'adresser au ministre, lorsqu'il s'agit de l'application de la Loi sur l'administration financière, de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur les langues officielles, il y est alors autorisé. Il en va de même pour les directeurs, ils peuvent s'adresser au conseil et, ce faisant, ils ne contournent pas nécessairement le secrétaire général s'il s'agit de l'activité des musées, par exemple, qui ne relève pas du secrétaire général.



## [Text]

So I am not sure that we can call it bypassing; it is just following the lines that exist. Our comment is that those lines are too many to be representative of a good, direct, single accountability for the museums.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I see another problem here. There is a subcommittee for each of the four areas, so members of the board, I am not sure how many, are involved in a subcommittee with each director. Therefore, the directors report to that subcommittee and then, I assume through the subcommittee, directly to the board. I just find so many hands grasping at this thing that I wonder who in the hell is running it. The subcommittee is running the National Gallery; the Secretary-General is handling certain parts of it. I am not sure how you can actually function. The chain of command states that there should be someone who is in charge. The Secretary-General is a deputy minister; a deputy minister is normally responsible and I submit, sir, you are not responsible.

• 1120

Now, do you feel comfortable with this type of arrangement? What I am suggesting is that as the deputy minister you should have the responsibility for running this organization. You do not have that responsibility. I would not feel comfortable with it and I want to ask you directly, through the chairman, do you feel comfortable with this arrangement?

**Mr. Ian C. Clark (Secretary-General, National Museums of Canada):** No, sir. I think I agree with all the things you have said. My reply would be to say that it puts a great load on the shoulders of the person who occupies that position because you are dealing with a consensus management situation a lot of the time. It is a historical problem and I, as a public servant in that role, try to do the best I can with the situation and try to make it work.

**Mr. Wright:** You would find yourself in a much different position if you were a deputy minister for any other department; in other words, you would have your hand on the controls and, frankly, somebody is keeping your hand off the controls. You cannot effect major changes here. We have, if you will pardon the expression, a group of volunteers running the galleries and it does not appear to be proper. I think they should be dictating policy, setting out policy, but someone should carry that policy out. We now have basically five people, as I see it, carrying out policy, each one responsible in their own area but not responsible for the overall.

Now, it does not look as though it would work; yet, I believe you said last week in your statement that you thought it could function effectively. If it has not been functioning effectively, how can you make such a statement; that without any changes it will function? What are you really going to do to make it function?

Mr. Chairman, I wonder if . . .

## [Translation]

Par conséquent, je ne suis pas sûr qu'on puisse dire que le secrétaire général soit contourné, on ne fait que suivre que les voies hiérarchiques existantes. Notre seul commentaire, c'est que ces voies sont trop nombreuses pour qu'il existe une imputabilité directe, saine et simple dans le cas des musées.

**M. Wright:** Monsieur le président, je vois un autre problème. Il y a également le sous-comité pour chacun des quatre secteurs, par conséquent les membres du conseil, je ne sais pas combien, siègent à un sous-comité avec chaque directeur. Donc les directeurs font rapport au sous-comité et, je suppose, par le biais du sous-comité, directement au conseil. A mon avis, il y a trop de joueurs et je me demande qui diable dirige. Le sous-comité administre la Galerie nationale, le secrétaire général s'occupe de certaines de ses activités. Je ne suis pas certain comment cela fonctionne exactement. La voie hiérarchique suppose que quelqu'un soit responsable. Le secrétaire général est sous-ministre; un sous-ministre est normalement responsable, et je prétends, monsieur, que vous ne l'êtes pas.

Est-ce que ce genre d'arrangement vous convient? Je prétends qu'en tant que sous-ministre vous devriez avoir la responsabilité de diriger l'organisation. Vous ne l'avez pas. Cela ne me conviendrait pas personnellement et je vous pose la question directement, par l'entremise du président, cet arrangement vous convient-il?

**M. Ian C. Clark (secrétaire général, Musées nationaux du Canada):** Non monsieur. Je suis d'accord, j'approuve tout ce que vous avez dit. Je vous dirai que cette situation place un gros fardeau sur les épaules de la personne qui occupe le poste, car bien souvent on doit gérer en faisant appel au consensus. Ce problème remonte loin; pour ce qui me concerne, je suis, fonctionnaire, je suis chargé de cette fonction et, j'essaie de faire de mon mieux pour que, dans les circonstances données, cela marche.

**M. Wright:** Vous vous trouveriez dans une situation très différente si vous étiez sous-ministre d'un autre ministère, autrement dit, c'est vous qui auriez en main les manettes de direction, tandis qu'ici on vous les enlève, vous ne pouvez effectuer de changements importants. Nous avons, si vous me pardonnez l'expression, un groupe de bénévoles qui dirigent les musées, et cela ne me semble pas normal. A mon sens, ils devraient donner les principes, les lignes directrices, mais il devrait y avoir un responsable de l'exécution. Nous avons en fait cinq personnes, qui s'en occupent, chacun étant responsable de son propre secteur, mais il n'y a aucun responsable d'ensemble.

Il ne semble pas que cela puisse marcher, pourtant vous avez dit la semaine dernière, je crois, dans votre déclaration que cela pourrait fonctionner efficacement. Si cela n'a pas été le cas, comment pouvez-vous faire une telle déclaration, comment pouvez-vous dire que sans changement cela pourrait fonctionner? Qu'allez-vous faire en réalité pour que cela marche?

Monsieur le président, je me demande si . . .



## [Texte]

**Mr. I. Clark:** Sir, with all due respect, I do not think I made the statement that I was in a position to make it work effectively. I think the statement I may have referred to was, in welcoming the IMPAC and the comprehensive audit, to do the best I could to ensure accountability in terms of my own responsibilities in those areas that came under my command, given the situation that does exist in the act, and, with the board, to show that that accountability and responsibility need to be improved. This also would affect all the components and this is why we welcome the IMPAC study and also the audit in itself.

I did not wish to give the impression that I thought the situation was perfect. I think in cultural management, cultural administration, there is a very fine line between the role of the deputy minister, who must ensure that the government regulations are adhered to, while on the other hand he tries to create the conditions, by providing a service, for those professional people, who are by nature creative, to do the kind of job they have to do. It is a fine line.

**Mr. Wright:** Let us put it another way. Could you not do the same job you are doing working under the directors, responsible and reporting to them?

**Mr. I. Clark:** I think it would be very difficult to report to four directors in those terms. The service role of the board is also another element in which, under the act, the position of Secretary-General is responsible for implementing the policy of the board and for ensuring that in the absence of the board the Secretary-General does have that delegation, as the board sees fit.

• 1125

**The Chairman:** Mr. Wright, Mr. Marin wanted to say something.

**Mr. René J. Marin (Vice-Chairman, Board of Trustees, National Museums of Canada):** May I answer the hon. member? I think you have to look at structures in light of what was conceived as practical when the act was drafted. You have professional directors in various museums. You have a professional director in the National Gallery, one in the Museum of Science and Technology, one in Natural Science, and one in the Museum of Man. At the time, some thought was given to referring to the Secretary-General as the chief executive officer and it is something that we continue looking at.

But for the purposes of recruiting a director and for the purpose of the integrity of the collection, and to recognize the professional knowledge of these directors—because the act gives them the responsibility to manage their collections and absolute in-house management of their collections—the Secretary-General was given what is known as administrative responsibilities, and in addition, the very important area of programs and other things. So I presume that if you are looking at management of collections and independence of professional persons within the museums, it is one type of responsibility which the act conceives as being solely discharged by that person who by law is an order in council

## [Traduction]

**M. I. Clark:** Monsieur, sauf le respect que je vous dois, je ne crois pas avoir déclaré que j'étais en mesure de diriger efficacement. La déclaration en question, je l'ai faite, je crois, pour accueillir le plan d'action PPCG et les vérifications intégrées, pour faire de mon mieux pour garantir l'imputabilité dans mes propres responsabilités, dans les secteurs dont je suis chargé, compte tenu de la loi, et auprès du conseil pour montrer qu'il faudrait améliorer l'imputabilité et la responsabilité. Ceci affecterait également tous les éléments, c'est la raison pour laquelle nous sommes heureux de l'existence de l'étude PPCG, et également de la vérification intégrée.

Je n'ai pas voulu donner l'impression que la situation était, selon moi, parfaite. Il y a, je crois, dans la gestion et l'administration de la culture une distinction très ténue entre deux exigences du rôle du sous-ministre, d'une part assurer que les règlements du gouvernement sont respectés et, de l'autre, créer les conditions, en offrant un service, pour que les professionnels, créateurs de nature, fassent leur travail. Cette distinction est extrêmement ténue.

**M. Wright:** Permettez-moi de reformuler la question. Ne feriez-vous pas le même travail sous la responsabilité des directeurs?

**M. I. Clark:** Il serait, je crois, très difficile de relever de quatre directeurs dans ces conditions. Le rôle que doit jouer le conseil sur le plan service est un autre élément; selon la loi existante, le rôle du secrétaire général est d'exécuter la politique du conseil et d'assurer qu'en l'absence du conseil, celui-ci ait une délégation de pouvoirs, si le conseil en décide ainsi.

**Le président:** Monsieur Wright, M. Marin voulait ajouter quelque chose.

**M. René J. Marin (vice-président, conseil d'administration, Musées nationaux du Canada):** Puis-je répondre au député? Il faut voir les structures à la lumière de ce qui a été conçu comme pratique lors de la rédaction de la loi. Vous avez des directeurs professionnels dans divers musées. Vous avez un directeur professionnel à la Galerie nationale, un autre au Musée des sciences et de la technologie, un au Musée des sciences naturelles et encore un au Musée de l'homme. À l'époque, on a songé à désigner le secrétaire général du nom d'administrateur général, et on y songe toujours.

Pour recruter les directeurs, pour maintenir l'intégrité des collections, pour reconnaître la compétence professionnelle des directeurs—puisque la loi leur donne la responsabilité de la gestion des collections et une autorité interne absolue sur elles—le secrétaire général a reçu ce qu'il est convenu d'appeler des responsabilités administratives et, de plus, la responsabilité du secteur important des programmes, entre autres choses. Par conséquent, s'il s'agit de la gestion des collections et de l'indépendance des professionnels dans le musée, c'est une responsabilité que la loi confie uniquement à la personne, nommée par un décret du conseil, personne bien informée sur

## [Text]

appointment and who is a professionally informed person. But then the Secretary-General still has the line.

If I may invite a very loose comparison, sir, in a solicitor general's department you would have, for example, a deputy solicitor general, but you would also have within the same ministry the RCMP, parole and corrections, with each of them having a head. But there is only one real deputy head, if you want to come down to it, and it is the deputy solicitor general. Loosely, he exercises overall control, but he does not have management of the RCMP or management of corrections or parole.

**Mr. Wright:** Mr. Marin, the Auditor General has pointed out the problem. There are a number of problems, but the major problem appears to be the organizational structure. What is your opinion? Do you believe that is the problem, as identified by the Auditor General? Do you believe that the organizational structure is a proper one?

**Mr. Marin:** I think all of us consider that as a question, not necessarily a problem. We have looked at it, but we have not formulated conclusions of a definite nature because the Applebaum-Hébert committee is already looking at it. I have before me a series of alternatives which they propose to look at in the field of the National Museums Corporation. They have conducted an exhaustive set of studies and recommendations, going back to the historical drafting of the act, and it would really be like the judge calling the verdict while the jury was still out because the background paper for their recommendation looks at various options and does outline all the options and the alternatives.

The board has looked at it. The board has had a considerable amount of energy invested in that question. We have also had the directors express their views, and we have had the Secretary-General and his staff express their views.

In the meantime, we have, nonetheless, centralized certain facilities which in our minds had to be centralized, such as publications, security and other management, and which did not interfere with the directors' management. But it is a question which is back on the table, and the board unanimously felt that the time was not appropriate to change structures, that we should await the result of the Applebaum-Hébert committee.

**Mr. Wright:** Have there been organizational studies done before?

**Mr. Marin:** Yes.

**Mr. Wright:** How many?

**Mr. I. Clark:** There have been two, sir.

**Mr. Wright:** Did you change the organizational structure, or did it conform?

**Mr. I. Clark:** As a result, sir, of the first examination by an outside group that was brought in for the purpose, the bylaws

## [Translation]

le plan professionnel. Cependant le secrétaire général a toujours ses responsabilités.

Si on peut me permettre une comparaison un peu large, on a par exemple dans le bureau du Solliciteur général un solliciteur général adjoint, mais on a également dans le même ministère la GRC, les libérations conditionnelles, les services correctionnels, avec chacun un chef. Pourtant il n'y a qu'un seul chef adjoint réel, le solliciteur général adjoint. Il exerce un contrôle large sur l'ensemble, mais il n'a pas à diriger la GRC, les services correctionnels ni les libérations conditionnelles.

**M. Wright:** Monsieur Marin, le vérificateur général a souligné le problème. Il y a un certain nombre de difficultés, mais la plus importante semble être la structure administrative. Quel est votre avis? Croyez-vous que ce soit là le problème, comme l'a mentionné le vérificateur général? Croyez-vous que la structure administrative soit convenable?

**M. Marin:** Nous voyons tous cette structure comme une question à l'étude, pas nécessairement comme problème. Nous l'avons examinée, et nous n'avons pas encore tiré de conclusion définie, car le comité Applebaum-Hébert est déjà à l'oeuvre. J'ai devant moi une série de solutions de rechange que le comité se propose d'étudier dans le domaine des Musées nationaux du Canada. Ils ont déjà fait une série d'études complètes et présenté des recommandations, qui remontent à la rédaction historique de la loi, et ce serait un peu comme si le juge décidait du verdict pendant que le jury délibère toujours, car le document de base de ces recommandations étudie diverses options, propose toutes les options et les solutions de rechange.

Le conseil a étudié la chose. Il a passé beaucoup de temps sur la question. Les directeurs nous ont également fait connaître leurs points de vue, comme le secrétaire général et son personnel.

Dans l'intervalle, nous avons néanmoins centralisé nos services qui, à notre avis, devaient l'être, comme par exemple, les publications, la sécurité et autres secteurs administratifs, et nous ne nous sommes pas ingérés dans l'administration des directeurs. La question est de nouveau sur la table, et le conseil est unanime à croire que le moment est mal choisi pour changer les structures, qu'il nous faudrait attendre les résultats de l'étude du comité Applebaum-Hébert.

**M. Wright:** A-t-on déjà fait des études administratives?

**M. Marin:** Oui.

**M. Wright:** Combien?

**M. I. Clark:** Il y en a eu deux, monsieur.

**M. Wright:** Avez-vous changé la structure administrative, ou était-elle conforme?

**M. I. Clark:** A la suite d'un premier examen effectué par des experts de l'extérieur engagés à cet effet, les règlements

## [Texte]

were changed. At that time the Secretary-General, in the bylaw, was made chief executive officer for purposes as the board saw fit to empower. That was in, I think, 1974.

**Mr. Wright:** So the Secretary-General assumed the title of chief executive officer?

**Mr. I. Clark:** In the bylaw, yes.

**Mr. Wright:** In the bylaw, but with no power to run the four museums as such, only with limited powers.

**Mr. I. Clark:** That is right.

**Mr. Wright:** In other words, in the terminology in which I understand a chief executive officer, you were not and are not a chief executive officer.

**Mr. I. Clark:** That is right, in that sense.

**Mr. Wright:** And yet the board said, we want a chief executive officer, and they introduced the term.

**Mr. Marin:** The board introduced the term and it is in the bylaw. Some have suggested that the board did not have the power to do so unilaterally. Regrettably, none of the members of that board are still with us and we do not—

**Mr. Wright:** I am sure my time is coming to an end, but it confuses me. Who is running this ship? Who is in charge?

**Mr. Marin:** I think the board of trustees— you have referred to them as laymen—is really the governing body, and I exclude myself as a professional in the field of culture and museums, but you have persons who, geographically, represent all of Canada, who have an exceedingly well-qualified background in visual arts and other areas of culture. They meet very regularly, contrary to what is suggested, and there is an executive committee of the board which meets regularly every month. We have a finance and audit committee which meets quite often. Mr. Ferland has been in to see us. Then the Secretary-General is always involved with our various committees.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, in a real sense, the National Museums of Canada is run by a committee.

**Mr. Marin:** It is not a committee, sir, it is a board.

**Mr. Wright:** All right. Well, a committee or a board, but there is no one person in charge, no one person responsible, then.

**Mr. Marin:** The act says the chairman of the board with the Secretary-General, and in the absence of the chairman of the board, the Secretary-General then carries out the implementation. That is why he has structure or management committee. He and the museum director meet and so far have been able, by consensus, to discharge their duties.

**Mr. Wright:** But on a day to day basis—

**Mr. Marin:** The Secretary-General remains in charge—

**Mr. Wright:** But he is not in charge.

## [Traduction]

furent changés. Aux termes du nouveau règlement le secrétaire général devenait administrateur général conformément à un désir exprimé par le conseil. Cela remonte, je pense, à 1974.

**M. Wright:** Vous nous dites que le secrétaire général prit le titre d'administrateur général?

**M. I. Clark:** Aux termes du règlement, oui.

**M. Wright:** Aux termes du règlement, mais sans vraiment diriger les quatre musées, ses pouvoirs étant limités.

**M. I. Clark:** Exactement.

**M. Wright:** Autrement dit, si un administrateur général est bien ce que je pense, vous ne l'êtes pas et ne l'avez jamais été.

**M. I. Clark:** C'est exact, du moins dans ce sens-là.

**M. Wright:** Et pourtant le conseil a exprimé le désir d'avoir un administrateur général et a délibérément utilisé ce titre.

**M. Marin:** Le Conseil a utilisé ce titre dans le règlement. Certains ont prétendu qu'il n'avait pas le pouvoir d'agir ainsi unilatéralement. Malheureusement, tous les membres de ce conseil nous ont maintenant quittés et nous ne...

**M. Wright:** Je suis sûr que mon temps est presque écoulé, mais j'ai du mal à comprendre. Qui est le capitaine de ce navire? Qui est responsable?

**M. Marin:** Le conseil d'administration, dont vous avez dit qu'il était constitué de non spécialistes, est réellement l'organe de gouvernement; je ne me considère pas comme un professionnel de la culture et des musées, mais le conseil regroupe des gens qui représentent, géographiquement, tout le Canada, et qui ont des connaissances très approfondies dans le domaine des arts visuels et autres domaines culturels. Ils se rencontrent très régulièrement, contrairement à ce qu'on a prétendu; il y a également le comité exécutif du conseil qui se réunit tous les mois. Nous avons un comité des finances et de la vérification, qui se réunit également très souvent. M. Ferland est venu nous voir. À part cela, le secrétaire général s'occupe activement de tous nos comités.

**M. Wright:** Monsieur le président, on peut donc dire que les musées nationaux du Canada sont dirigés par un comité.

**M. Marin:** Ce n'est pas un comité, mais un conseil.

**M. Wright:** Très bien. Comité ou conseil, il n'y a pas un responsable, une personne qui soit responsable.

**M. Marin:** D'après la loi, le président du conseil, en collaboration avec le secrétaire général, et en l'absence du président du conseil, le secrétaire général seul, administre. C'est la raison d'être du comité de gestion. Il consulte le directeur du musée et jusqu'à présent, les choses se sont bien passées.

**M. Wright:** Mais dans les activités journalières...

**M. Marin:** C'est le secrétaire général qui assume...

**M. Wright:** Mais il n'est pas responsable.



[Text]

**Mr. Marin:** —and he can consult on management matters only.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, he provides service duties in administration and finance. He is not in charge. Now, am I correct in that assumption that he is not in charge? Yes or no?

**Mr. Marin:** I could not agree with you entirely. I will allow the Secretary-General to speak on the matter. I did not want to consume your ten minutes discussing terms, but I do not agree with your definition of what is being in charge and what is not.

**Mr. Wright:** Well, then would you confirm this? He is in charge, period.

**Mr. Marin:** He is in charge of the central agency which reacts with respect to the financial—

**Mr. Wright:** So there are some things he is not in charge of.

**Mr. Marin:** Of course he is not in charge of collections in individual museums. That is the responsibility of the directors and directors alone.

**Mr. Wright:** So then he is not the person responsible for the day-to-day operations of the National Museums. In other words, there is no one person responsible on a day-to-day basis. I understand what you said: The chairman is responsible.

**Mr. Marin:** And then you have a director in each museum who is responsible in his own house.

**Mr. Wright:** In each of their own areas.

**Mr. Marin:** And then the Secretary-General has central control of programs, the area of inventory, the entire secretariat which includes central services, such as publications and security, and a host of other services.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright.

Supplementary, gentlemen, to what Mr. Wright was on, and I think this may have been what Mr. Wright was referring to in the responses to the National Museums to the comments of the Auditor General, the first paragraph ends with this sentence, I presume written by Mr. Clark:

At present the National Museums Act is in place and in the Board's view, it can be made to function effectively.

Now, that raises to me the question—

• 1135

**Mr. I. Clark:** Mr. Chairman, that was the comment prepared by the board.

**The Chairman:** All right, then, the question is still the same. What was wrong before that it did not function effectively? And what has changed, or will change, to make the board think it can be made to function effectively?

[Translation]

**Mr. Marin:** ... et il ne peut consulter que sur des questions de gestion.

**M. Wright:** Monsieur le président, il a des tâches précises dans les domaines administratifs et financiers. Il n'est pas responsable. Maintenant, dites-moi, est-ce que je me trompe quand je dis qu'il n'est pas responsable? Oui ou non?

**M. Marin:** Je ne peux pas vous donner de réponse absolue. Je préfère que le secrétaire général vous parle lui-même. Je voulais éviter de passer dix grandes minutes à parler de terminologie, mais je n'approuve pas la façon dont vous définissez la responsabilité.

**M. Wright:** Dans ce cas, pouvez-vous me dire: c'est lui qui est responsable, point.

**M. Marin:** Il est responsable de l'organisme central chargé des questions financières...

**M. Wright:** Il y a donc des secteurs dont il n'est pas responsable.

**M. Marin:** Evidemment, il n'est pas responsable des collections qui appartiennent à chaque musée. Ca, c'est la responsabilité des directeurs, exclusivement.

**M. Wright:** Il n'est donc pas responsable des activités quotidiennes des Musées nationaux. Autrement dit, personne n'en est responsable. J'avais cru vous entendre dire: le président est responsable.

**M. Marin:** À part cela, vous avez dans chaque musée un directeur qui est responsable de sa propre maison.

**M. Wright:** Chacun dans son domaine respectif.

**M. Marin:** Et ensuite, le secrétaire général exerce un contrôle centralisé sur les programmes, les inventaires, l'ensemble du secrétariat, qui comprend les services centralisés, comme les publications et la sécurité, et toute une série de services.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Wright.

Messieurs, je veux poser une question en complément de celles de M. Wright; j'imagine que c'est à cela que M. Wright faisait allusion lorsqu'il a parlé des réponses des Musées nationaux aux observations du Vérificateur général. Le premier paragraphe se termine par cette phrase dont M. Clark doit être l'auteur:

La Loi sur les musées nationaux est actuellement en vigueur et, selon le conseil, il est possible d'en faire une application efficace.

Cela m'amène à me demander...

**M. I. Clark:** Monsieur le président, ces observations-là ont été préparées par le conseil.

**Le président:** Très bien, mais cela ne fait rien, cela revient au même. Pour quelles raisons cela ne marchait-il pas, qu'est-ce qui n'allait pas? Qu'est-ce qui a été changé ou qui doit l'être pour que le conseil juge que cela marchera mieux?



[Texte]

**Mr. Marin:** Mr. Chairman, do you want me to . . . ?

**The Chairman:** Well, Mr. Marin, since the board made the statement, yes.

**Mr. Marin:** Mr. Chairman, we consider that it can work effectively. We consider that it is a field of culture, it is not a field that should be foreign to, or devoid of, business administration in the best sense. But we have to be able to look at other museums. We have to be able to recruit professionals who have responsibility in management of their own collections.

We feel that consensus may not be the best way of operating a business, but in the field of culture, given the expertise of each director, they can work by consensus. We are not without misgivings; that is why we have looked at the question, that is why we are awaiting the Applebaum committee. But we did not feel that the urgency was such that we had, at that point, to change. We have misgivings about structures, but we feel that they can be made to work until we have seen the full report and until we are able to assess the implications of change—they are many, and several.

**The Chairman:** With respect, sir, I do not hear an answer to my specific question. Let me ask another short question. How old is the National Museums Act?

**Mr. Marin:** It was of 1968.

**The Chairman:** Your statement is that at present the National Museums Act is in place—it had been in place for 13 years when you said that—and that in the board's view it can be made to function effectively. Why was it not functioning effectively before? And what have you changed to make it now function effectively?—you have not answered that.

**Mr. Marin:** We have centralized some services. It did not make sense that there should be four security services in the National Museums, one for each museum. Mr. Clark suggested to the board—and we agreed—to centralize security. We have done the same thing with respect to publications, because if each museum publishes independently, we might have a lack of co-ordination.

So, we have centralized some of the services that we felt could be rendered centrally without a loss of identity in the museums. There are a host of others, sir, but it is an ad hoc matter. When we see, in conjunction with the Secretary-General, that something would work better centrally, by consensus, we meet with the directors and agree—for example, the national inventory, which is being proposed now, is with the co-operation of individual museums who will have some input. We feel it can be made to work, it can be made to work by consensus as opposed to a dictate of the board.

**The Chairman:** What I hear you saying, then, is that the act was not being followed for a decade, because the act clearly

[Traduction]

**M. Marin:** Monsieur le président, vous voulez que je . . .

**Le président:** Eh bien d'accord, monsieur Marin, puisque c'est une observation qui vient du conseil.

**M. Marin:** Monsieur le président, nous estimons que cela peut fonctionner de façon satisfaisante. Nous jugeons qu'il s'agit d'un domaine de la culture, mais ce n'est pas une raison pour ne pas y appliquer les meilleures règles d'administration. D'un autre côté, nous devons garder un droit de regard sur d'autres musées. Nous devons pouvoir engager des professionnels que nous chargerons de gérer leurs propres collections.

Le plus important n'est peut-être pas de se mettre d'accord sur les meilleures règles d'administration, le plus important, c'est certainement la culture, et chaque directeur, avec son expérience propre, devrait pouvoir trouver un terrain d'entente avec les autres. Nous avons tout de même des appréhensions; c'est la raison pour laquelle nous avons étudié cette question, et c'est pourquoi nous attendons les conclusions du comité Applebaum. Mais nous n'avons pas jugé la situation suffisamment urgente pour agir de façon précipitée. Les structures nous donnent certaines appréhensions, mais nous pensons pouvoir nous en contenter jusqu'à la parution du rapport définitif, jusqu'à ce que nous puissions évaluer les implications d'un changement, et elles sont nombreuses et variées.

**Le président:** Je me permets de vous faire observer que vous n'avez pas répondu à ma question. Je vais en poser une autre plus courte. De quand date la loi sur les musées nationaux?

**M. Marin:** De 1968.

**Le président:** Vous nous dites qu'à l'heure actuelle la loi sur les musées nationaux est en vigueur depuis 13 ans; elle devrait fonctionner de façon satisfaisante, c'est du moins l'opinion du conseil. Mais avant, pourquoi cela ne marchait-il pas? Qu'est-ce que vous avez dû changer pour pouvoir dire aujourd'hui que c'est satisfaisant? Vous ne m'avez pas répondu.

**M. Marin:** Nous avons centralisé une partie des services. Il n'était pas justifiable d'avoir quatre services de sécurité différents dans les musées nationaux, c'est-à-dire un par musée. M. Clark a proposé au conseil de centraliser la sécurité et nous avons accepté. Nous avons également centralisé les publications parce qu'il était difficile de coordonner les opérations quand les quatre musées publiaient indépendamment.

Nous avons donc centralisé une partie des services quand cela ne risquait pas de porter atteinte à la personnalité des musées. La gamme des services est très variée, et ils ne peuvent pas faire l'objet d'une décision globale. Quand nous décidons avec le secrétaire général qu'un service gagnerait à être centralisé, nous rencontrons les directeurs et nous nous mettons d'accord. Prenons l'exemple de la collection nationale, un projet que nous avons actuellement et qui sera mené à bien en collaboration avec les musées. Nous pensons que cela peut être intéressant, et d'autant plus intéressant qu'on aura réussi à se mettre d'accord librement; c'est de loin préférable à un ordre du conseil.

**Le président:** Autrement dit, pendant dix ans on n'a pas observé la loi puisque de toute évidence elle autorise le secré-

[Text]

gives the Secretary-General authority to provide each museum in the corporation "support services as follows"—and it lists a whole bunch of them, including security.

**Mr. Marin:** It worked very well, except that when the dollars became very scarce we had to look at our budget, which was shrinking, on a shrinking base. It is amazing how imaginative one becomes when the dollars disappear, and we consolidated services by way of economy.

There may have been a loss of identity, certainly, because of the shrinking dollar base. Had we been given the choice, I think we would have continued to operate as we were, and the directors would tell you that, but we had no choice. Also, experience shows us that what was good yesterday may not be good in the future. To the best of my knowledge, I do not think the act was breached in any way, shape or form, but it is a matter of interpretation.

**The Chairman:** Let me ask Mr. Clark, then. He mentioned two management studies. The Auditor General, in his report, referred to many organization studies. Perhaps you could tell us which two you are referring to, and then I will ask the Auditor General to tell us how many he knows about.

• 1140

**Mr. I. Clark:** The second one, sir, was an internal review to prepare various options that the board wanted to examine in its consideration of structure. That was the most recent study that was carried out, in which we brought in management consultants to examine the possible options for the board.

**The Chairman:** What date would that have been?

**Mr. I. Clark:** That was completed about a year ago, I think, sir.

**The Chairman:** In 1981.

**Mr. I. Clark:** In 1981 it would have been... yes, from January, February, March, 1981, and it was presented to the board with various options last June.

**The Chairman:** That is the second one?

**Mr. I. Clark:** That is the second one. The first one, sir, was in 1974, and I think I am right in the date; I stand to be corrected. As a result, there was a revision of the bylaws at that time from the original bylaws as set out when the act was promulgated.

**The Chairman:** Mr. Dye, do you know of some other studies?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, we used the word "many" because we are aware of seven studies since 1972, one external and the rest internal, although the last internal one had external assistance from the Bureau of Management Consultants.

[Translation]

taire général à offrir à chaque musée «les services qui suivent», et il y en a une longue liste, y compris la sécurité.

**M. Marin:** Au contraire, tout cela marchait très bien, mais quand nous avons commencé à manquer d'argent, nous avons été obligés de reconsidérer notre budget qui diminuait à vue d'oeil. C'est étonnant l'imagination dont on est capable quand on manque d'argent; nous avons donc regroupé les services par mesure d'économie.

Evidemment, le caractère individuel de chaque musée y perd peut-être, mais il faut blâmer le manque de dollars. Si nous avions eu le choix, je crois que nous aurions continué comme avant, les directeurs vous le diront, mais nous n'avons pas eu le choix. En plus, l'expérience nous démontre que ce qui valait hier ne vaudra pas forcément demain. Je ne pense donc pas qu'on ait contrevenu à la loi d'une façon quelconque, mais évidemment, c'est une affaire d'interprétation.

**Le président:** Eh bien, je vais poser une question à M. Clark. Il a parlé de deux études de gestion. Dans son rapport, le Vérificateur général parle de plusieurs études de l'organisation. Pouvez-vous nous dire à quelle des deux études vous faites allusion, et je demanderai ensuite au Vérificateur général de nous donner la liste de toutes les études qu'il connaît.

**M. I. Clark:** La deuxième étude était un document interne qui comportait une série d'options que le conseil souhaitait étudier dans le cadre de son étude de la structure. C'est l'étude la plus récente; elle a été préparée par des experts en gestion auxquels nous avions demandé de déterminer les options possibles pour le conseil.

**Le président:** A quelle date cela a-t-il été fait?

**M. I. Clark:** Cela a été terminé il y a environ un an, je crois.

**Le président:** En 1981.

**M. I. Clark:** En 1981, effectivement, oui. Vers janvier, février, mars 1981, et toutes ces options ont été présentées au conseil en juin dernier.

**Le président:** Et la seconde?

**M. I. Clark:** C'est celle-là, la seconde. La première remonte à 1974, je crois ne pas me tromper, mais reprenez-moi si c'est le cas. C'est cette étude qui a amené une révision des règlements, de ceux qui avaient été adoptés au moment où la loi était entrée en vigueur.

**Le président:** Monsieur Dye, connaissez-vous d'autres études?

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, quand nous avons dit qu'il y en avait plusieurs, c'est que nous en connaissons sept depuis 1972, une venant de l'extérieur et les autres, internes, à cela près que la dernière étude interne a été effectuée avec l'aide du Bureau des conseillers en administration.

## [Texte]

**The Chairman:** How about this discrepancy then? Which one is Mr. Clark not recognizing?

**Mr. I. Clark:** I think Mr. Dye may be referring to limited areas in which there were studies prepared. I was thinking of a global study and I would say there have been two global ones. If every time we examined a particular area to make recommendations to the board on how the functioning of that particular area could be improved, that this was a kind of study, then yes; and of those seven studies five of them were acted upon in terms of the board of the day dealing with that particular problem. But in terms of a global examination of the kind Mr. Dye himself has analysed in terms of the audit, I think I am correct in saying there were only two; but as I say, I could stand corrected.

**The Chairman:** Mr. Ferland.

**Mr. Ferland:** Mr. Chairman, there are two global studies that were done by the museums themselves: the 1974 and the 1979-81 study. There is one further one that looked at the whole organization in its entirety, which was requested by the Secretary of State in 1975; a report and a five-year plan for organization was requested by the Secretary of State. That is not directly involving museums, so you are quite right. There were two, and maybe a third one, that were global. There were modular ones that looked at the centralization of some services and there was another one that had to do with the national programs regarding the democratization and the centralization, which looked at the services that are now under the Secretary-General.

**The Chairman:** Okay, thank you, gentlemen.

The next questioner is Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman.

I think what is happening here is that we are recognizing or exposing some kind of a foginess of organization which most of us do not understand. The responsibility of this particular committee is to look at the expenditure of money, and beyond that to find out, if it appears that money is not spent for the benefit of Canada, why it has not happened.

I have a feeling that where you have enough . . . well, the old smoke and fire operation: we have had enough smoke, enough horror stories here, that there must be a fire someplace as far as the operation of the National Museums is concerned. Usually you can apply that to either some kind of a structure or the administration not working out as it should. Usually the administration is some kind of a factor in here.

Now we have lots of peripheral support for this idea. The Auditor General has been critical of the structure. The very fact that these multiple studies were undertaken is a pretty good indication that a number of people who had some kind of responsibility in the museums felt that something should be done, that there was something wrong with the organization. However, as the Chairman suggested, National Museum's comments on the Auditor General's observations were that you

## [Traduction]

**Le président:** Alors à quoi attribuez-vous cette différence, quelle est celle que M. Clark ne veut pas accepter?

**M. I. Clark:** M. Dye parle peut-être de certaines études qui se limitaient à des domaines bien précis. Pour ma part, je parlais d'études globales, et dans cette catégorie, il y en a eu deux. Si l'on considère que l'on a fait une étude chaque fois qu'on étudie un domaine en vue de faire une recommandation au conseil sur la façon d'améliorer les choses dans ce domaine précis, c'est différent. Quant à ces sept études, à la suite de cinq d'entre elles le conseil a pris des mesures pour régler un problème particulier. Mais je crois tout de même pouvoir vous dire qu'il n'y a eu que deux études globales comparables au genre d'étude que M. Dye lui-même a faite dans le cadre de sa vérification. Mais je le répète, je peux me tromper.

**Le président:** Monsieur Ferland.

**M. Ferland:** Monsieur le président, les musées eux-mêmes ont effectué deux études globales: celle de 1974 et celle de 1979-1981. Il y en a une troisième qui remettait en question l'ensemble de l'organisation et qui a été commandée par le secrétaire d'État en 1975. À l'époque, il avait demandé un rapport accompagné d'un plan quinquennal de réorganisation. Mais comme les musées n'étaient pas directement concernés, vous avez parfaitement raison, on peut dire qu'il y en a eu deux, avec peut-être une troisième, que l'on peut qualifier de globales. À part cela, il y a eu des études partielles portant sur la centralisation de certains services, et une autre portant sur les programmes nationaux de démocratisation et de centralisation qui a remis en question les services relevant actuellement du secrétaire général.

**Le président:** Très bien, merci messieurs.

Je donne maintenant la parole à M. Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Merci, monsieur le président.

Je crois que nous sommes en train de découvrir dans l'organisation un certain flottement que la plupart d'entre nous ne comprennent pas. Notre comité est là pour surveiller les déboursés et si, au cours de cet exercice, il s'aperçoit que certaines sommes n'ont pas été dépensées dans l'intérêt national, il est là pour en trouver la cause.

Tout cela commence à me faire penser à ce vieux dicton: il n'y a pas de fumée sans feu; ce que nous avons entendu jusqu'à présent est suffisamment inquiétant pour me faire penser qu'il doit y avoir un feu quelque part dans les musées nationaux. Or, lorsque cela se produit, c'est d'ordinaire attribuable à un défaut de structure ou d'administration. D'ordinaire, quand cela ne va pas, l'administration y est pour quelque chose.

Ce que nous avons entendu jusqu'à présent, va tout à fait dans ce sens. Le Vérificateur général a critiqué la structure. D'ailleurs, si on a jugé bon d'entreprendre toutes ces études, c'est certainement que des gens, occupant des postes de responsabilité, pensaient qu'il y avait des problèmes d'organisation et qu'il fallait faire quelque chose. Or, comme le président l'a observé, les responsables des Musées nationaux contestent les remarques du vérificateur général. Vous prétendez que la loi est satisfaisante.



[Text]

agree but you disagree. You indicate that the act was adequate.

[Translation]

• 1145

I suppose what we are looking for here, as far as the committee is concerned, is to be able to make some kind of a recommendation. Is the act adequate, is the structure adequate? Is that the reason why we have these horror stories? Is that the reason for the fire?

In your opening statement you omitted entirely anything to do with the structure, with the organization, of how it was run. As an outsider, if I were going to analyse it, I would have to say, what we have is four chief executive officers who report to a board—I understand the chairman is not full time and is not a paid official. They report to a board which has also, to some extent, only peripheral responsibility because they are not a corporation. Now, the Secretary-General is a civil servant and consequently has a responsibility to somebody else rather than the board. As Mr. Wright suggested, if you try to analyse it, you keep going around in circles.

Now we have added another chief executive officer, I understand, Dr. Boggs, who will be fully independent of the operation of the National Museums, to some extent. Consequently, I think what we should look at is: Are there any options from these studies that have been put before the board? Are there any options which would give a more . . .

I kind of agree with Judge Marin, that centralization is not necessarily a good idea. But are there some options among these studies which would give the kind of control of how the museums operate, how the money is spent? Perhaps within the next few years, we could eliminate these horror stories about how they are operating.

**Mr. Marin:** If I may, sir. There is no doubt that some of the horror stories—perhaps the worst ones, are with respect to housing of art collections, although there may be horror stories of a lesser kind.

Yes, there are several options which have come up in our discussions. One would be to give the Secretary-General all the powers and in effect make the directors accountable to him. The Secretary-General would then report to the board and to the minister, but at that point the board would almost become an advisory body as opposed to a board of trustees. That is one alternative. Another alternative is the status quo. Another alternative is to have the four directors report to a board and the chairman of that board to be on a full-time basis, so that they would run their museums.

The Secretary-General would then simply be in charge of the secretariat or disappear. You can see some very serious disadvantages to each of these alternatives, and I am putting only three on the table. As I said before, the Secretary-General

Je pense que nous devons maintenant formuler une recommandation. La loi est-elle satisfaisante, la structure est-elle suffisante? Est-ce que les bruits inquiétants qui courent viennent de là? Est-ce la source de toute cette fumée?

Dans votre déclaration d'ouverture, vous ne dites absolument rien de la structure, de l'organisation, du mode d'administration. Moi qui vois les choses de l'extérieur, si je voulais analyser la situation, je dirais que nous avons quatre administrateurs généraux qui sont responsables devant un conseil dont le président, apparemment, ne travaille pas à temps plein et n'est pas payé. Ils sont responsables, donc, devant un conseil dont les responsabilités sont dans une certaine mesure marginales puisqu'il ne s'agit pas d'un organisme constitué en société. De plus, le secrétaire général est un fonctionnaire, et par conséquent, ce n'est pas devant le conseil qu'il est responsable, mais devant quelqu'un d'autre. Autrement dit, comme M. Wright l'a observé, quand vous essayez d'analyser la situation, vous constatez que vous tournez en rond.

Maintenant, voilà qu'intervient un nouvel administrateur général, M. Boggs, qui, dans une certaine mesure, doit rester tout à fait indépendant des Musées nationaux. Il est temps, je pense, de nous demander, si parmi toutes les options contenues dans cette étude, et proposées au Conseil, on ne pourrait pas en utiliser quelques-unes qui donneraient un plus grand . . .

J'aurais tendance à être d'accord avec le juge Marin, lorsqu'il dit que la centralisation n'est pas forcément une bonne chose. Mais n'y a-t-il pas dans ces études des options qui permettraient de mieux contrôler les activités des musées et les déboursés? Cela permettrait peut-être d'ici quelques années de faire disparaître tous ces bruits affreux qui courent actuellement.

**M. Marin:** Quand vous parlez des bruits affreux qui circulent, les plus graves sont certainement ceux qui parlent des locaux abritant les collections, les autres bruits sont nettement moins effrayants.

Effectivement, pendant nos discussions, nous avons relevé plusieurs options. L'une d'entre elles serait de donner tous les pouvoirs au secrétaire général et de rendre les directeurs responsables devant lui. Le secrétaire général serait, pour sa part, responsable devant le Conseil et devant le ministre, mais évidemment, le conseil ne serait plus vraiment un conseil d'administration et deviendrait plutôt un organisme consultatif. C'est une possibilité. Autre possibilité, le statu quo. Une autre encore, les quatre directeurs responsables devant un conseil dont le président travaillerait à temps plein, ce qui leur permettrait de diriger leurs musées.

Dans ce cas-là, le secrétaire général ne serait plus responsable du secrétariat, ou encore son poste disparaîtrait. Toutes ces possibilités ont de graves inconvénients, et je ne vous en ai cité que trois. Comme je vous l'ai dit, le secrétaire



## [Texte]

has a real function in inventories and in programs which benefit all the provinces from one coast to the other. Then, to make the directors subject to the Secretary-General also has a disadvantage. I am just laying down three of them on the table, sir. These are the matters or the considerations we have been dealing with in the last year and which the Applebaum Committee is bound to look at. You are quite correct in saying that there are alternatives, and that is what we have been considering.

• 1150

**Mr. Hovdebo:** As a person who has been a chief executive officer for many years, I recognize that I may have some kind of a bias in this area, so I always approach that particular kind of organization with a little bit of caution. However, would a permanent group, board, to which the directors, who are chief executive officers in their own particular organizations, can go to or cannot go to, because he is not available all the time, not be a factor in getting the kind of continuous control that might help expenditures of money and a lot of the other factors in the running of museums?

**Mr. Marin:** There are many solutions or possibilities in Crown corporations. For example, one of the areas that undoubtedly has actively been considered by the board, was whether there should not be a full-time chairman to the board—that is one alternative—or whether the Secretary-General should not be a member of the board. I think, for example, if you look at Canadian National Railways, there is a full-time chairman; on the other hand if you look at Air Canada, there is not a full-time chairman.

Certainly to have a full-time person to whom all the directors, and the Secretary-General could report on a daily basis, if he were available, would meet the problem, and that would be one solution. In fact, it was one of the solutions our directors offered to us in discussion last year, but we simply felt that we had to be sensitive to the duties now exercised by the Secretary-General. It may be that the ultimate recommendation of our board will be that the chairman be a full-time position, which then would give him access and would give access to all the directors of the museums. Whether you call him the full-time chairman or wish to call him the president, is a matter of your choice.

**Mr. Hovdebo:** Or chief executive officer.

**Mr. Marin:** right.

**Mr. Hovdebo:** Maybe the Auditor General would comment on that idea of either the chairman's becoming a full-time person or of having a chief executive officer who is responsible to the board. Could you make some kind of a comment on that particular kind of organization as far spending the money is concerned or control of spending the money?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Hovdebo, I think our role as auditors is to point out the problem that we perceive the structure, or the lack of structure has caused, but I really think it is the role of the board of directors to choose

## [Traduction]

général joue un rôle important dans des domaines comme les collections, les programmes, nationaux qui s'appliquent à toutes les provinces, etc. D'un autre côté, il y a également des désavantages à rendre les directeurs responsables devant le secrétaire général. Je ne vous en ai cité que trois, trois parmi toutes celles que nous avons prises en considération depuis un an, et dont le comité Applebaum tiendra forcément compte. Vous avez parfaitement raison quand vous dites qu'il y a des options, ce sont précisément ces options qui nous intéressent.

**M. Hovdebo:** Moi qui ai occupé un poste d'administrateur général pendant de nombreuses années, je me rends compte que je manque peut-être d'objectivité, mais je fais toujours particulièrement attention lorsque nous discutons de ce genre d'organisation. Pourtant, ne pensez-vous pas qu'un conseil dont les membres sont des administrateurs généraux à part entière risquent de manquer d'efficacité? En effet, tout le monde n'est pas toujours disponible et cela pourrait empêcher le conseil de contrôler les dépenses et de diriger les musées comme cela devrait être fait?

**M. Marin:** La structure des sociétés de la couronne offre de nombreuses solutions ou possibilités. Par exemple, le conseil s'est beaucoup intéressé à la possibilité de nommer un président du conseil à temps plein, c'est une possibilité, ou encore d'avoir un secrétaire général qui ne ferait pas partie du conseil. Prenez l'exemple du Canadien National, il y a un président à temps plein; prenez celui d'Air Canada, il n'y a pas de président à temps plein.

Evidemment, avec un responsable à temps plein que tous les directeurs et le secrétaire général pourraient consulter quotidiennement, à qui ils pourraient venir exposer les problèmes... ce serait une solution. En fait, c'est une des solutions qui nous ont été proposées par les directeurs lorsque nous en avons discuté l'année dernière. A l'époque, nous avons décidé qu'il fallait commencer par nous familiariser avec les fonctions du secrétaire général. Il est possible que notre conseil finisse par recommander un président à temps plein, cela lui permettrait de contacter à n'importe quel moment les directeurs des musées. Vous pouvez parler d'un président à temps plein, vous pouvez également dire que c'est le président, c'est à vous de choisir.

**M. Hovdebo:** Ou administrateur général.

**M. Marin:** Exactement.

**M. Hovdebo:** Que pense le Vérificateur général de cette idée de faire du poste de président un poste à temps plein, ou de rendre l'administrateur général responsable devant le conseil. Que pensez-vous de ce type d'organisation, pensez-vous qu'elle permette un contrôle efficace des déboursés?

**M. Dye:** Monsieur le président, en notre qualité de vérificateur, nous sommes là pour désigner les problèmes de structure que nous découvrons ou les problèmes causés par une absence de structure. Cela dit, je pense que c'est au conseil des

[Text]

the management style. I do not wish to give you my views on how I would organize it. I hear it has some sensitivity to the need of the creative artistic people who have input right at the top and have an opportunity to influence their destiny and that of their operation. I think it would be inappropriate if I were to give you an answer on how I would structure the museums corporation.

**Mr. Hovdebo:** However, your report indicated a certain amount of weakness or at least pointed to the results of some kind of weakness in structure and organization. Where do you think that particular structure could be strengthened to improve it?

**Mr. Dye:** We are always looking, Mr. Chairman, for accountability and the authority going with this responsibility. Although we may not say exactly how we would like to see the outcome, I think we would use first management principles to make sure that there is somebody responsible, who has the authority to carry out the task.

**Mr. Hovdebo:** I guess I have had my 15 minutes.

**The Chairman:** Thank you Mr. Hovdebo. Mr. Desmarais.

• 1155

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Clark, I would like to get back to our discussion of last Tuesday when we discussed your position, your job description. I understand that you do not have a job description.

**Mr. I. Clark:** I found out that I do not, sir, as an order in council appointment at the deputy minister level. The responsibilities, therefore, are as laid out in the act and in the bylaws, plus what I claimed verbally to you last time—my responsibilities under the various acts that have regulatory dimensions to them for which I am responsible.

**Mr. Desmarais:** Did you ever try to collect all of these on one page, these responsibilities that come from the act, from the bylaws?

**Mr. I. Clark:** I certainly have had occasion to examine the bylaws and the act. I do not think there is any problem because of those other responsibilities such as the Official Languages Act or the Financial Administration Act. I think as we explained before, as a Schedule B it is like any other department and those who work throughout the corporation are aware that we are like a department and that in those areas I am ultimately accountable.

**Mr. Desmarais:** All right.

Could you review for me very briefly what your reporting relationship is to your various bosses? For instance, the board of trustees: what is the subject matter of your reporting relationship to them?

[Translation]

directeurs de choisir le style d'administration. Je ne voudrais pas vous dire comment, personnellement, je m'y prendrais. Apparemment, il ne faut pas oublier les besoins des éléments créateurs et artistiques; ils doivent intervenir au sommet de la pyramide et doivent pouvoir influencer leurs destinées et leurs activités. Ce n'est pas à moi de vous dire comment j'agencerais la structure des musées nationaux.

**M. Hovdebo:** Mais dans votre rapport, vous indiquez certaines faiblesses, ou du moins les résultats de certaines faiblesses de la structure et de l'organisation. Dans quel cas pensez-vous qu'il serait possible de renforcer la structure pour améliorer la situation?

**M. Dye:** Monsieur le président, nous commençons toujours par chercher à établir la responsabilité et le pouvoir qui va de pair avec elle. Même si nous ne décrivons pas en toutes lettres le système que nous préférons, je pense que nous partirions de principes de gestion pour nous assurer que quelqu'un est responsable et dispose du pouvoir nécessaire pour accomplir sa tâche.

**M. Hovdebo:** J'imagine que mes quinze minutes sont écoulées.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo. Monsieur Desmarais.

**M. Desmarais:** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Clark, j'aimerais revenir sur notre discussion de mardi dernier concernant le poste que vous occupez, votre description de fonctions. J'ai cru comprendre que vous n'avez pas de description de fonctions.

**M. I. Clark:** Je me suis aperçu que je n'en avais pas, ayant été nommé au niveau de sous-ministre par décret. Mes fonctions sont donc telles que les prescrivent la loi et les règlements applicables, plus ce que j'ai ajouté verbalement la dernière fois. Mes responsabilités sont donc définies par les diverses lois qui possèdent un aspect réglementaire et que je suis chargé d'appliquer.

**M. Desmarais:** Avez-vous essayé de rassembler toutes ces responsabilités dans un même document?

**M. I. Clark:** J'ai eu l'occasion d'examiner les règlements et la loi. Je ne pense pas que les autres fonctions que me prescrivent la Loi sur les langues officielles ou la Loi sur l'administration financière posent de problème. Ainsi que je l'ai expliqué, nous sommes dans la même situation que n'importe quel autre ministère et tous ceux qui travaillent pour la corporation en ont conscience et savent que j'ai la responsabilité ultime de l'annexe B.

**M. Desmarais:** Bien.

Pourriez-vous passer en revue brièvement les liens fonctionnels que vous avez avec vos divers patrons? Le conseil d'administration, par exemple: quelles sont vos responsabilités à son endroit?

*[Texte]*

**Mr. I. Clark:** My reporting relationship would be on the conductance of those areas under my responsibility such as the central administration, such as national programs. I am also an ex officio member of the various board committees that are concerned with the activities of the components, and I comment and participate in those deliberations. I am also, as the Secretary-General when the executive committee meets, obviously responsible for that agenda and for speaking to the items and the executive committee invites other officials as they desire. I am also then secretary to the board, preparing the agendas for board meetings, the carrying out of—

**Mr. Desmarais:** Okay, that is enough for the board. What about the Minister of Communications?

**Mr. I. Clark:** The Minister of Communications in terms of the Financial Administration Act, in terms of the Public Service Employment Act, in terms of the Public Service Staff—

**Mr. Desmarais:** Under the Financial Administration Act, do you have anything to do with the Treasury Board?

**Mr. I. Clark:** Yes, sir, I do. I am empowered within, up to a certain level, to sign to the Treasury Board or I prepare, my staff prepares, or it could come from any of the components for me to forward to the minister.

**Mr. Desmarais:** The Public Service Commission?

**Mr. I. Clark:** Yes.

**Mr. Desmarais:** You deal with them?

**Mr. I. Clark:** Yes.

**Mr. Desmarais:** And what about the Secretary of State as mentioned in the act?

**Mr. I. Clark:** With the Department of Communications, yes.

**Mr. Desmarais:** Oh, I see, the Secretary of State has nothing to do with it.

**Mr. I. Clark:** Yes, it is because it is the responsibility of the Department of Communications.

**Mr. Desmarais:** Okay. What is your responsibility now vis-a-vis the directors of each museum with respect to budgets?

**Mr. I. Clark:** Sir, we are trying to improve and to implement the top-down planning, and I would say that as a corporation we have come to deal with that, since we have set up a central planning and evaluation group and assistant Secretary-General corporate management at the same time. They all sit on the management committee which I chair, which brings the directors together.

**Mr. Desmarais:** Do you allocate budgets to your different directors, or is that done by the board?

**Mr. I. Clark:** My responsibility is to come to the board through the process of management committee with whatever

*[Traduction]*

**M. I. Clark:** Je lui fais un rapport sur l'exercice de mes fonctions dans le cadre de l'administration centrale, c'est-à-dire les programmes nationaux. Je suis également membre d'office des divers comités du conseil d'administration qui s'occupent des activités des divers éléments, je participe donc à leurs délibérations. Je suis également chargé, en tant que secrétaire général du comité exécutif, de l'établissement de l'ordre du jour. Je donne mon avis sur les divers points qui y figurent, sachant que le comité exécutif invite également d'autres responsables lorsqu'ils le souhaitent. Je suis également secrétaire du conseil, j'établis les ordres du jour, j'assure l'exécution de...

**M. Desmarais:** Oui, j'en sais assez sur le conseil d'administration. Qu'en est-il du ministre des Communications?

**M. I. Clark:** Le ministre des Communications, aux termes de la Loi sur l'administration financière, de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique...

**M. Desmarais:** Est-ce que, aux termes de la Loi sur l'administration financière, vous avez quelque chose à voir avec le Conseil du Trésor?

**M. I. Clark:** Oui, monsieur. J'ai pouvoir, sous certaines restrictions, de soumettre des propositions au Conseil du Trésor émanant soit de moi-même, soit de mon personnel ou de l'un quelconque des éléments de la société.

**M. Desmarais:** La commission de la Fonction publique?

**M. I. Clark:** Oui.

**M. Desmarais:** Vous avez affaire à elle?

**M. I. Clark:** Oui.

**M. Desmarais:** Et qu'en est-il du secrétariat d'État?

**M. I. Clark:** Je suis en rapport avec le ministère des Communications, oui.

**M. Desmarais:** Je vois, le secrétaire d'État n'a rien à voir là-dedans.

**M. I. Clark:** Si, car le secrétariat d'État relève du ministère des Communications.

**M. Desmarais:** D'accord. Quelles sont vos responsabilités vis-à-vis des directeurs de chaque musée en matière de budgétisation?

**M. I. Clark:** Nous essayons d'améliorer et de mettre en oeuvre une planification par le haut et nous y parvenons, ayant constitué un groupe central de planification et d'évaluation, et nommé un secrétaire général adjoint chargé de la gestion. Ils siègent tous au comité de gestion que je préside et qui rassemble tous les directeurs.

**M. Desmarais:** Allouez-vous des budgets à vos différents directeurs, ou bien est-ce le conseil d'administration qui s'en charge?

**M. I. Clark:** Mon travail est de soumettre au conseil des plans que celui-ci approuve tels quels ou modifie. Mon rôle est



*[Text]*

plans we are proposing to the board and the board then either approves it or suggests what changes they would wish to make to it. It is my responsibility to co-ordinate, to be the point, to bring it to the board.

**Mr. Desmarais:** Thank you.

Judge Marin, I would like to get down to the response to the Auditor General's comment with respect to organizational studies. You say that at present the National Museums Act is in place and in the board's view it can be made to function effectively. I think you just discussed that with the chairman.

**Mr. Marin:** Yes.

**Mr. Desmarais:** There were actually seven studies made, as the Auditor General pointed out, one by Woods Gordon starting in 1972. You had another one in 1972 which had a report on structure discussed by the board of trustees. Another one in October, 1975 was a report and five-year plan for organization as requested by the Secretary of State. In March of 1976, you had "Board request reports because implementation of programs for democratization and decentralization is difficult". In 1979, Dan Michols prepared a report on your structure. In January of 1979, you had a task force headed by Mr. Jelking. In 1979-81, another report, PPEG, whatever that means, B. Tyler's group, was the museum structure, the options policy statement for the eighties.

• 1200

Could you synthesize for me the gist or the thrust of those reports? They are probably very repetitious.

**Mr. Marin:** If I may, Mr. Chairman—and I will ask Mr. Clark's assistance because I have been on the board since 1979, I believe—in each one it is a process of evaluation: Do you centralize and do you need to centralize to better control, and the advantages and disadvantages of centralization. Some of these reports are fairly narrow in focus, others are much broader.

For example, the cultural community evolves continually. We also have different personalities, and if a new director feels that perhaps he does not have a complete control or management of his collections, he may come to the board and say, look, the central function may inhibit me. Likewise, central functions may say, we can no longer continue in this way because there is an area of conflict; would the board step in and have a closer look at this area where our functions meet? At that point we either undertake in house, or ask an outside consultant to come in, to look and weigh carefully.

So in each of these studies there may be a very thin focus or a very narrow focus, or there may be a broader focus. Perhaps the more complete study was the last one which was done, wherein we looked at the various options that I outlined for Mr. Wright a few minutes ago, plus a number of others. That is where we said we will stop now, wait until the committee reports, and then reach on the questions.

*[Translation]*

de coordonner cet aspect et d'en faire une proposition au conseil.

**M. Desmarais:** Je vous remercie.

Monsieur Marin, j'aimerais en venir à la suite donnée aux observations du Vérificateur général concernant les études d'organisation. Vous dites que la Loi sur les Musées nationaux est en place et que, de l'avis du conseil, elle peut être appliquée efficacement. N'est-ce pas ce que vous venez de dire au président?

**M. Marin:** Oui.

**M. Desmarais:** Il y a eu en fait sept études, ainsi que l'a signalé le Vérificateur général, dont une de Woods Gordon à partir de 1972. Une autre a été faite en 1972, et a produit un rapport sur la structure, soumis au Conseil d'administration. Une autre, en octobre 1975, a donné lieu à un rapport et à un plan d'organisation quinquennal que le secrétariat d'État avait demandé. En mars 1976 le «Conseil» a demandé des rapports sur les difficultés de mise en oeuvre des programmes de démocratisation et de décentralisation. En 1979, Aan Michols a rédigé un rapport sur votre structure. En janvier 1979 a été constitué un groupe de travail dirigé par M. Jelking. En 1979-1981, un autre rapport a été établi par le groupe de M. Tyler sur la structure des musées et sur les options possibles dans les années 80.

Pourriez-vous nous résumer les conclusions de ces rapports? J'imagine qu'ils se répètent beaucoup.

**M. Marin:** Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais demander l'aide de M. Clark, car je ne siège au conseil que depuis 1979. Il s'agissait, dans chaque cas, d'un processus d'évaluation: faut-il centraliser pour mieux contrôler, quelles sont les avantages et les inconvénients de la centralisation. Certains de ces rapports portaient sur un objet bien précis, d'autres avaient une portée plus large.

Par exemple, la communauté culturelle ne cesse d'évoluer. Les personnalités jouent également, et si un nouveau directeur considère qu'il ne dispose pas d'un contrôle suffisant sur la gestion de ses collections il s'adressera au conseil et dira que la centralisation l'entrave. De même les responsables centraux pourront juger qu'il y a un conflit, que l'on ne peut plus continuer de telle ou telle façon et demandera au conseil d'examiner la question des relations entre les fonctions. Lorsque cela arrive, nous entreprenons des études, réalisées soit sur le plan interne soit avec l'aide d'un expert de l'extérieur.

La portée de chaque étude dans cette série peut donc être soit très étroite, soit au contraire très large. L'étude la plus complète a probablement été la dernière qui se soit penchée sur les différentes options que j'ai esquissées il y a quelques minutes à l'intention de M. Wright, ainsi que sur un certain nombre d'autres. C'est pourquoi nous avons dit que nous attendrions maintenant que le comité fasse rapport avant de prendre des décisions.



*[Texte]*

If that is not adequate enough, Mr. Desmarais, I can ask Mr. Clark to assist.

**Mr. Desmarais:** No, that is what I wanted to know. Organizationally, what you are doing is that you took these studies and gave them to the Applebaum-Hébert committee and you expect them to give you a recommendation on the organization of your museums.

**Mr. Marin:** Amongst other things, because they have been sitting across the country and I can see in their background papers that a lot of these have come back to the surface. They have got all the alternatives possible.

**Mr. Desmarais:** Mr. Marin, how many times a year does the board meet?

**Mr. Marin:** As a board, we meet officially every three months—a full board.

**Mr. Desmarais:** Four times a year.

**Mr. Marin:** But in between, sir, at least every month there is a meeting of the executive committee of the board, which is made up of four members. I chair the finance and audit committee and we meet approximately every two months. So rarely does a month go by without a meeting of a committee or the board.

**Mr. Desmarais:** Who reports directly to your board, outside of the Secretary-General?

**Mr. Marin:** The directors.

**Mr. Desmarais:** The four directors?

**Mr. Marin:** The four directors.

**Mr. Desmarais:** Anybody else?

**Mr. Marin:** No.

**Mr. Desmarais:** How are these five people appointed?

**Mr. Marin:** Orders in council.

**Mr. Desmarais:** All orders in council. Do you have any input in their selection?

**Mr. Marin:** We make recommendation to the minister, and in my tenure on the board, sir, the recommendations that have been made have been considered, and unless I am mistaken the minister has been responsive to our recommendation and in turn has recommended to the Privy Council, and the appointments have been made almost invariably.

**Mr. Desmarais:** Can you fire any of these people if you are not happy with them?

**Mr. Marin:** On the board? No.

**Mr. Desmarais:** No, I am talking about the board. Can the board fire any of these four or five people?

**Mr. Marin:** I think, sir, the best we could do is to make a recommendation to the minister if that were the case. We would consult with the appropriate officer and make a recommendation to the minister, but we have no power to appoint and no power to fire. We have a power of recommendation.

*[Traduction]*

Si ma réponse n'est pas suffisamment complète, monsieur Desmarais, je peux demander à M. Clark de vous éclairer.

**M. Desmarais:** Non, vous m'avez dit ce que je voulais savoir. Ce que vous avez fait a donc été de prendre ces études et de les soumettre au comité Applebaum-Hébert et vous attendez maintenant ses recommandations sur l'organisation de vos musées.

**M. Marin:** Entre autres, car le comité a tenu des audiences dans tout le pays et j'ai constaté en lisant les procès-verbaux qu'un grand nombre de ces problèmes ont ressurgi. Le comité connaît donc toutes les options possibles.

**M. Desmarais:** Monsieur Marin, avec quelle fréquence le conseil se réunit-il?

**M. Marin:** Le conseil plénier se réunit officiellement environ tous les trois mois.

**M. Desmarais:** Donc quatre fois par an.

**M. Marin:** Mais entre temps, au moins une fois par mois, se réunit le comité exécutif du conseil, lequel se compose de quatre membres. Je préside le comité des finances et de la vérification, lequel se réunit environ tous les deux mois. Il se passe donc rarement un mois sans que se réunisse l'un ou l'autre comité, ou le conseil.

**M. Desmarais:** Qui, en dehors du secrétaire général, fait rapport directement au conseil?

**M. Marin:** Les directeurs.

**M. Desmarais:** Les quatre directeurs?

**M. Marin:** Oui.

**M. Desmarais:** Qui d'autre?

**M. Marin:** Personne.

**M. Desmarais:** Comment ces cinq personnes sont-elles nommées?

**M. Marin:** Par décret.

**M. Desmarais:** Toutes par décret? Avez-vous votre mot à dire dans leur choix?

**M. Marin:** Nous faisons des recommandations au ministre et, depuis que je suis au conseil, le ministre a presque invariablement suivi nos recommandations et les a transmises au conseil privé, qui prononce les nominations.

**M. Desmarais:** Pouvez-vous renvoyer ces directeurs, s'ils ne vous satisfont pas?

**M. Marin:** Les membres du conseil? Non.

**M. Desmarais:** Non, je veux savoir si le conseil a pouvoir de renvoyer ces quatre ou cinq personnes?

**M. Marin:** Le mieux que nous puissions faire serait d'adresser une recommandation en ce sens au ministre. Nous pourrions avoir un entretien avec l'intéressé et formuler une recommandation au ministre, mais nous n'avons pas le pouvoir de

[Text]

**Mr. Desmarais:** Do you feel this structure that you have gives you an effective control of your operation? Are you happy with it?

**Mr. Marin:** It has been the source of many discussions. At one time we considered seriously whether or not the chairman should not be a full-time member, because we felt that as we discussed these issues it was very difficult to consider putting the directors on a different footing than the Secretary-General, although we saw a need, from the point of view of financial administration and the Official Languages Act, for one person to speak to government. For the time being the board has stated unanimously that it was comfortable. How long will the comfort last? I presume that the comfort will last until we see what the Applebaum commission or committee has. As a board member, I can say that I am comfortable now. It is not that it is without irritation, and I presume these irritations can be seen in various levels of power every day in government.

• 1205

**Mr. Desmarais:** Are you doing anything at the moment to improve your managerial function, outside of waiting for the Applebaum report?

**Mr. Marin:** First of all, sir, we have a continuous audit of various assets of the museum. We have had a very active committee in the field of finances looking at costs, looking at person-years. Looking ahead, for example, one could get the impression that all we have been concerned with is structures, but the Secretary-General and each director has worked exceedingly hard. We have known for some time that we have a building program coming up. How do you move into new facilities without adding an undue burden to government in person-years, because these are collections?

So we have had a complete re-examination of each person-year allocated to us, to see how we are going to shift them to prepare for the new—

**Mr. Desmarais:** No, I am not . . . I would like to get on with the management skills of your people; what are you doing to improve those?

**Mr. Marin:** Management skills? Well, so far, sir, we have three directors slots vacant. So we have only one director left, Dr. William Taylor Jr.—

**Mr. Desmarais:** Who runs the other three?

**Mr. Marin:** Who runs . . . ? They are acting directors only, and the selection is proceeding to fill these spots. As the chairman said yesterday, he felt, as chairman of the committee, that there might be a better chance to fill them with new buildings because some of them were fairly depressed with the accommodation outlook. So, what we have is the Secretary-General, Mr. Clark, who is a skilled civil servant and administrator; and we feel that we can very adequately and quite properly survive with his assistance. Likewise Mr. Taylor is a

[Translation]

nommer ni de renvoyer. Nous avons seulement le pouvoir de recommander.

**M. Desmarais:** Considérez-vous que cette structure vous donne une maîtrise suffisante de votre organisation? En êtes-vous satisfait?

**M. Marin:** On en a beaucoup débattu. Nous nous sommes sérieusement demandés à un certain moment si le président ne devait pas être membre à plein temps, car il paraissait très difficile de placer les directeurs sur un pied différent que le secrétaire général, bien qu'il nous paraissait nécessaire, sur le plan de l'administration financière et de l'application de la Loi sur les langues officielles d'avoir une personne parlant au nom du gouvernement. Le conseil a conclu à l'unanimité qu'il était satisfait, pour le moment, de la situation. Combien de temps cela durera-t-il? Jusqu'à ce que nous connaissions la conclusion du comité Applebaum, j'imagine. En tant que membre du conseil, je peux vous dire que je suis satisfait pour le moment. Nous ne sommes pas exempts de frictions, mais j'imagine que c'est la même chose tous les jours à tous les niveaux de l'administration de l'État.

**M. Desmarais:** Mettez-vous en oeuvre actuellement des mesures pour améliorer votre gestion, outre que d'attendre le rapport Applebaum?

**M. Marin:** Tout d'abord, nous procédons à une vérification permanente des différentes ressources des musées. Nous avons un comité très actif dans le domaine des finances, qui se penche sur les coûts et les effectifs. On pourrait retirer l'impression que nous ne nous sommes inquiétés que de nos structures, mais le secrétaire général et chaque directeur ont fourni un très gros effort. Nous savons depuis longtemps qu'un programme de construction sera entrepris. Comment procéder pour emménager dans ces locaux sans accroître exagérément les effectifs, étant donné la valeur de toutes ces pièces?

Nous examinons donc individuellement toutes les années-personnes qui nous sont allouées afin de déterminer comment nous allons les répartir pour nous préparer au nouveau . . .

**M. Desmarais:** Non, je ne parle pas de cela. J'aimerais savoir comment vous améliorez les capacités de gestion de votre personnel; que faites-vous dans ce domaine?

**M. Marin:** Les capacités de gestion? C'est-à-dire que jusqu'à présent, trois postes de directeur sont vacants. Il ne nous reste qu'un directeur, M. William Taylor Jr. . . .

**M. Desmarais:** Qui dirige les trois autres musées?

**M. Marin:** Qui les dirige? Ce sont des directeurs suppléants et le processus de sélection est en cours pour combler ces postes. Ainsi que le président l'a dit hier, il considère qu'il lui sera plus facile de les combler du fait de l'existence de locaux nouveaux, car certains directeurs étaient très mécontents des perspectives à cet égard. Nous avons donc le secrétaire général, M. Clark, qui est un fonctionnaire et un administrateur compétent; nous pensons que, avec son aide, nous parviendrons à tenir. De même, M. Taylor, est un spécialiste en muséologie très compétent, qui a fait du bon travail au sein du comité.

*[Texte]*

skilled person and a professional in the field of museology and he has been quite able to work in the committee.

**The Chairman:** Mr. Clark, would you like to comment on that?

**Mr. I. Clark:** Just a clarification on two of the reports that you mentioned on that list there, Mr. Desmarais. The Jelking Report and the Michols Study and report, were reports that I asked to be carried out within the areas of my own responsibility, in order to provide a better service and to reorganize our own administrative areas, and which really grew into the IMPAC study. I just wanted to clarify that. Those were not structural in the sense you mentioned.

The Tyler Report was the report done with the board at the request of the board, where my director of policy and planning was involved and had outside assistance. This is the same report that Mr. Ferland referred to. The last point of information would be that I would not like to suggest that these internal reports or the major reports have been made available to the Applebaum-Hebert Committee; this was not the vice-chairman's intention to suggest that they were. I just wanted to make that clear, what you said. I do not, think to my knowledge, they were.

**Mr. Marin:** Many of them were merged in our presentation when we attended before the Applebaum-Hebert Committee. Now that I see the background papers, I see all the same issues being served and I think the Secretary-General and I are in agreement with that. All the issues were recaptured in that committee.

**Mr. Desmarais:** Is there any reason why these reports would not be made available to the Applebaum-Hebert Committee?

**Mr. I. Clark:** Well, they were not requested, to my knowledge. The Applebaum-Hebert Committee would have its own dynamics.

**Mr. Desmarais:** Well, do you not think you should offer them, in view of the fact that they are studying the same thing?

**Mr. I. Clark:** Well, sir, I do not know what they are studying. They are making recommendations on a very global and broad perspective in the arts. I have no information that they are making any specific study of structures of our agencies, but more in terms of the federal government and provincial government—

**Mr. Desmarais:** Well, who appointed the Applebaum-Hebert Committee?

**Mr. I. Clark:** The minister.

**Mr. Desmarais:** And what were their terms of reference?

**Mr. I. Clark:** Well, their terms of reference were to study the whole federal, cultural presence in relation to what the provinces, what the agencies, what the Canadian people expect in terms of their levels of government, specifically the federal government, for the purposes of making recommendations to the minister.

*[Traduction]*

**Le président:** Monsieur Clark, auriez-vous quelque chose à ajouter?

**M. I. Clark:** Juste une précision sur certains des rapports que vous avez cités dans la liste, monsieur Desmarais. Les rapports Jelking et Michols ont été effectués à ma demande, ils portaient sur des domaines relevant de ma compétence et visaient à assurer un meilleur service et à réorganiser notre administration, ils ont fini par engendrer l'étude PPEEG. Il ne s'agissait pas d'études de structures au sens où vous l'avez indiqué.

Le rapport Tyler a été produit à la demande du conseil, avec la participation de mon directeur de la politique et de la planification, et d'experts de l'extérieur. C'est le même rapport que celui dont a parlé M. Ferland. Enfin, une rectification que je voulais apporter, je n'ai pas voulu dire que ces rapports ont été soumis au comité Applebaum-Hébert; ce n'est pas ce que le vice-président voulait dire. A ma connaissance, ils n'ont pas été remis à ce comité.

**M. Marin:** Plusieurs d'entre eux ont été intégrés dans la présentation que nous avons faite au comité Applebaum-Hébert. J'ai vu dans les procès-verbaux que toutes ces questions reviennent sur le tapis et le secrétaire général et moi-même en sommes tout à fait satisfaits. Tous les problèmes sont discutés au sein de ce comité.

**M. Desmarais:** Y a-t-il une raison pour que ces rapports ne soient pas communiqués au comité Applebaum-Hébert?

**M. I. Clark:** A ma connaissance, il ne les a pas demandés. Le comité Applebaum-Hébert suit sa propre dynamique.

**M. Desmarais:** Ne pensez-vous pas que vous devriez les lui proposer, étant donné qu'il se penche sur les mêmes questions?

**M. I. Clark:** Je ne sais pas exactement ce qu'il étudie. Il formule des recommandations sous l'angle d'une perspective très globale des arts. Pour autant que je sache, il n'étudie pas de façon détaillée nos structures, mais raisonne plutôt sur le partage des responsabilités entre gouvernement fédéral et gouvernements provinciaux...

**M. Desmarais:** Qui donc a nommé les membres du comité Applebaum-Hébert?

**M. I. Clark:** Le ministre.

**M. Desmarais:** Et quel est son mandat?

**M. I. Clark:** Ce mandat est d'étudier toute la présence culturelle fédérale, à la lumière de ce qu'attendent les provinces, les organismes culturels et les Canadiens des différents niveaux de gouvernement, et particulièrement du gouvernement fédéral, et de formuler des recommandations au ministre.



[Text]

• 1210

**Mr. Desmarais:** I do not understand why the minister would not give them the studies right off the bat.

**Mr. I. Clark:** Well, the Applebaum-Hebert Committee, is not this restricted to the National Museums of Canada. They are looking at culture in the broadest possible sense. They have been meeting all over the country, considering what culture in Canada is all about from the point of view of the federal government. What we presented as our document, sir, to that committee was our statement of intent which is basically policy options for the National Museums of Canada, as did the Canada Council, the Public Archives, the National Library and a number of...

**Mr. Desmarais:** That throws an entirely new light on that committee as far as I am concerned. Why do we have to wait for them in order to correct our own structure.

**Mr. Marin:** It was the view of the board, sir, that because, amongst other things, they would be looking at it in a fairly broad scope, we should wait. I might also suggest, if I may monsieur Desmarais, that, amongst the large number of presentations to that committee, old questions have been resurrected: namely, should the four museums really be under one roof? Mr. Dye is aware of that. For example, should the gallery which, historically, was not a member of the family, continue to be a member of the family? If the whole issue becomes open, it is fairly difficult for us to speculate and structure when we do not have the answer to these. I hope the National Museum Corporation will remain what it is but, if the committee were to make a recommendation, would the minister react? I do not know. So there are a number of other sidelines, and I do not want to get lost on these peripheral issues which motivated us to slow down a little and look around to see what we have left when it is all over.

**Mr. Desmarais:** Thank you very much, Mr. Chairman.

**Mr. Marin:** And the minister is also involved in that continuing dialogue.

**The Chairman:** Mr. Lambert.

**Mr. Lambert:** Yes, Mr. Chairman, and I hope my questions will not give the impression of here we go round the mulberry bush another time, but it seems to me there has been a slight tendency to do that because we all seem to be concentrating on the same question without too clear an answer coming out.

I would ask Judge Marin, through you sir, how he would envisage the role of the chief executive officer, for instance, vis-à-vis the Secretary-General? Already, am I not right that you, as vice-chairman of the board of trustees, have seen a conflict between directors and the Secretary-General?

**Mr. Marin:** Yes, that is right. Ideally...

**Mr. Lambert:** I think the two posts are incompatible.

**Mr. Marin:** You see, Mr. Lambert, if we were to have a chief executive officer, a real one in the act, as I understand the term to mean, he would have to have complete control over

[Translation]

**M. Desmarais:** Je ne comprends pas pourquoi le ministre ne leur a pas remis ces études d'emblée?

**M. I. Clark:** C'est-à-dire que le comité ne limite pas ses travaux aux Musées nationaux du Canada. Il traite de la culture au sens le plus large. Il a tenu des audiences dans tout le pays, traitant de la culture en général et du rôle du gouvernement fédéral à cet égard. Ce que nous avons présenté à ce comité, dans notre document, est une déclaration d'intentions exposant essentiellement les options qui se présentent aux Musées nationaux du Canada, de la même façon que l'ont fait le Conseil du Canada, les Archives publiques, la Bibliothèque nationale et un certain nombre d'autres...

**M. Desmarais:** Cela jette une lumière entièrement nouvelle sur les travaux de ce comité. Pourquoi faut-il attendre ses conclusions pour modifier notre propre structure?

**M. Marin:** Le conseil a considéré qu'il valait mieux attendre, étant donné que le comité se penche sur le problème global. J'ajouterais également, monsieur Desmarais, que dans ses délibérations ont surgi toutes les anciennes questions: est-ce que les quatre musées ne devraient pas être réunis sous un même toit? M. Dye est au courant de cette controverse. Par exemple, est-ce que la Galerie nationale devrait continuer à faire partie de la famille, alors qu'elle ne l'était pas auparavant? Si tout cela est remis sur le tapis, il devient très difficile pour nous de réorganiser nos structures sans connaître les réponses qui seront données. J'espère que la corporation des musées nationaux restera ce qu'elle est, mais si le comité devait faire une recommandation contraire, que déciderait le ministre? Je ne le sais pas. Il y a toute une autre série d'aspects que je ne voudrais pas évoquer en détail, mais tout cela nous a incité à ralentir quelque peu en attendant d'en savoir davantage.

**M. Desmarais:** Je vous remercie, monsieur le président.

**M. Marin:** Le ministre participe également à ce dialogue permanent.

**Le président:** MOnsieur Lambert.

**M. Lambert:** Oui, monsieur le président, j'espère que mes questions ne paraîtront pas trop répétitives, mais nous semblons tous tourner autour du même pot sans obtenir de réponse très précise.

J'aimerais demander au juge Marin comment il conçoit le rôle de l'administrateur général vis-à-vis du secrétaire général. N'est-il pas vrai que vous, en tant que vice-président du conseil d'administration, avez constaté l'existence d'un conflit entre les directeurs et le secrétaire général?

**M. Marin:** Oui, c'est exact. Idéalement...

**M. Lambert:** Je trouve que les deux postes sont incompatibles.

**M. Marin:** Voyez-vous, monsieur Lambert, si nous devons avoir un administrateur général, au vrai sens du mot, nous devrions disposer du contrôle complet sur tous les secteurs de



## [Texte]

all areas of the corporation, in my view, including each component of each museum and, ultimately, also have some say in the management of collections. He is the absolute boss with respect to the day-to-day operation of all the corporation. That, in my view, is a chief executive officer. I think the member was suggesting this to be his knowledge also of a chief executive officer so that, as soon as you look at a chief executive officer, it is an absolute person who takes care of all operations. The board, then, is strictly limited to policy issues, period. But since this was not the way the act was drafted and we really have a chief executive officer in each museum, this is the reality of life and where . . .

**Mr. Lambert:** Yes, well, you will agree with me that it is very difficult to envisage, for instance, a director of a museum of man, who is a specialist in that field. To me, the chief executive officer of the National Gallery of Canada . . .

**Mr. Marin:** Likewise—

**Mr. Lambert:** The combinations and the permutations are endless but the end result is still the same. He would be a jewel in the world if you could find him or her. Now, all I could see under All I could see under those circumstances was that there would be four directors running the day-to-day affairs of each of the museums, as would be required, as deputies to the chief executive officer, and that there would be a director of administration for the ancillary support staff. That is a scenario, and if you could possibly find the body, that might be it. I do not think that person should be part of the board of trustees; the board of trustees is something separate. Government has said that this corporation shall have a board of trustees to whom shall be responsible the officers of the corporation. I do not at all see here the concept of a chairman and chief executive officer. In many instances in business that is when the business takes a nose dive. Far better shall he be the president and chief executive officer, rather than chairman, because the chairman has to have a certain objectivity in considering all aspects. But at the present time, surely the Secretary-General can only go to the minister on instructions from the board of trustees.

• 1215

**Mr. Marin:** Mr. Chairman, my conception of it is yes.

**Mr. Lambert:** But that does not happen right now.

**Mr. Marin:** I can say that under the Financial Administration Act it could happen, but the relationship between Mr. Clark and the present board is that when and if the Secretary-General needs to see the minister with respect to any matter which may be within the board's jurisdiction he has informed us and we have been aware.

**Mr. Lambert:** But is there any requirement for a direct link?

**Mr. Marin:** No. I am sorry, let me not misinterpret the question.

**Mr. Lambert:** We have a corporation. This is not a department or a section of a department.

## [Traduction]

la corporation, c'est-à-dire sur chaque élément de chaque musée, et également, au bout du compte, avoir un mot à dire sur la gestion des collections. L'administrateur devrait avoir la mainmise totale sur le fonctionnement quotidien de toute la corporation. C'est cela, à mon sens, le rôle d'un administrateur général. Le député semblait partager ce point de vue. Dans cette perspective le rôle du conseil se limiterait strictement aux orientations. Mais puisque la Loi n'a pas été rédigée de cette façon et que nous avons dans la pratique un administrateur général pour chaque musée, la réalité est donc que . . .

**M. Lambert:** Oui, vous conviendrez avec moi qu'il est très difficile d'envisager que le directeur du Musée de l'homme, par exemple, soit anthropologue. À mon sens l'administrateur général de la Galerie nationale du Canada . . .

**M. Marin:** De la même façon.

**M. Lambert:** Les combinaisons et les permutations possibles sont infinies mais le résultat final reste le même. Si vous pouviez le dénicher, ce serait un joyau. Tout ce que je vois . . . Tout ce que je pourrais voir dans ces circonstances, c'est qu'il y ait quatre directeurs qui administreraient les affaires quotidiennes de chacun des musées, au besoin, en tant qu'adjoints de l'administrateur général, et qu'il y ait un directeur administratif pour le personnel de soutien auxiliaire. Voilà l'idée, si on pouvait trouver la personne, ce serait cela. Je ne crois pas que cette personne doive faire partie du conseil d'administration, celui-ci étant quelque chose de distinct. Le gouvernement a déclaré que la corporation devrait avoir un conseil d'administration dont doivent relever les membres de la corporation. Je ne vois pas du tout ici place pour un président de conseil et administrateur général. Dans bien des cas, cela se voit dans le monde des affaires lorsqu'une entreprise est en perte de vitesse. Il faudrait beaucoup mieux qu'il y ait un président et administrateur général plutôt qu'un président de conseil, car celui-ci doit faire preuve d'une certaine objectivité dans l'étude de tous les aspects d'une situation. Présentement, il est évident que le secrétaire général ne peut s'adresser au ministre que sur l'ordre du conseil d'administration.

**M. Marin:** Monsieur le président, c'est comme cela que je vois la chose.

**M. Lambert:** Ce n'est pas ce qui se produit présentement.

**M. Marin:** Je dois dire qu'en vertu de la Loi sur l'administration financière, cela pourrait se produire, mais les rapports entre M. Clark et le conseil actuel font que, lorsque le secrétaire général doit voir le ministre au sujet d'une question quelconque, qu'il relève de la compétence du conseil, il nous en informe, il nous met au courant.

**M. Lambert:** Y a-t-il une exigence de rapport direct?

**M. Marin:** Non. Excusez-moi, je ne voudrais pas mal interpréter la question.

**M. Lambert:** Nous avons une corporation. Il ne s'agit pas d'un ministère ni d'une section d'un ministère.

## [Text]

**Mr. Marin:** That is right, and at that point the chairman is the link between the corporation and the government.

**Mr. Lambert:** Then is it not a fact that under the present setup the Secretary-General has direct access to the ministry?

**Mr. Marin:** Mr. Lambert, you have to look at the question in the focus of whether it is a Schedule B or Schedule C corporation. We are Schedule B. It may not change my answer materially, but certainly in a Schedule C corporation the chairman, in his role, has prime link with the government, and the president only goes to government through the chairman. And I am using as an example Air Canada, CN and Canada Post; that is the structure. But the rules are not that firm or so rigid that you can never have exceptions to the rule. So to state it categorically, in my view, would simply be to exacerbate a problem which could exist.

Presently, under the Financial Administration Act, certainly the Secretary-General can go to the minister and to his counterpart, the deputy minister.

**Mr. Lambert:** This is where I find we have a frankenstein in the nature of the corporation. The corporation is there: that is meaningful or it is not. You are either a corporation or you are not, or you are merely an advisory board whose advice is declined with regret on most occasions.

**Mr. Marin:** That is why we are looking at Schedule C as a hope and relief, sir.

**Mr. Lambert:** To me, it is ludicrous that you are set up as a corporation, a government corporation and so forth, with a man—and this is leaving aside personalities—titled “Secretary-General”. That was merely to give him generality with regard to the four museums. He is responsible for administrative and financial services, to give a commonality. But he is responsible to the board, not to someone in the department—whatever department museums may come unto at any particular time.

## • 1220

But, truthfully, that is how it is working. Administratively and financially, it is as though it were a government department. There is part, I think, of the hydra-head of the trouble which we have had. Indeed, it has resulted—and you should be aware of it—in some violent differences of opinion. When I get resignations *en claquant les portes* of three directors in a relatively short time, then I think we have to pause and ask ourselves what the problem is.

Is the problem entirely accommodation, where the directors say that something is government's responsibility, not the board's? Are they saying the government has failed, and they are therefore quitting? Or is it frustration having to do with part of the organizational framework?

I know there have been some conflicts of opinion there. It would be interesting to find out about these. I am sure the

## [Translation]

**M. Marin:** C'est exact, et à ce point le président de conseil sert de lien entre la corporation et le gouvernement.

**M. Lambert:** Il n'est donc pas vrai qu'en vertu du présent arrangement le secrétaire général ait accès direct au ministre?

**M. Marin:** Monsieur Lambert, il faut voir la question dans sa perspective; s'agit-il d'une corporation de l'annexe B ou de l'annexe C? Nous faisons partie de l'annexe B. Cela ne change peut-être pas ma question substantiellement, mais il est certain que, dans une société de l'annexe C, le président de conseil, dans son rôle, a un lien préférentiel avec le gouvernement, tandis que le président ne s'adresse au gouvernement que par l'entremise du président de conseil. Prenons l'exemple d'Air Canada, le CN et la Société des postes du Canada, c'est la même structure. Cependant, les règlements ne sont pas à ce point fermes ou rigides qu'on ne puisse faire d'exception à la règle. Faire une déclaration catégorique ne servirait à mon avis qu'à aggraver le problème qui pourrait exister.

Présentement, en vertu de la Loi sur l'administration financière, il est certain que le secrétaire général peut s'adresser au ministre et à son homologue, le sous-ministre.

**M. Lambert:** C'est là justement que se trouve le monstre dans la nature de la corporation. Elle existe, a-t-elle un sens ou non? Vous êtes une corporation ou vous n'en êtes pas une, c'est-à-dire une simple commission consultative dont les conseils sont refusés avec regret la plupart du temps.

**M. Marin:** C'est la raison pour laquelle nous considérons l'Annexe C comme notre espoir et notre soulagement, monsieur.

**M. Lambert:** Pour moi, il est tout à fait ridicule que vous soyez une corporation, une corporation du gouvernement, avec une personne—et il n'est pas question ici de faire de personnalité—qui a le titre de «secrétaire général». C'est lui donner un titre général pour ce qui est des quatre musées. Il est chargé d'uniformiser les services administratifs et financiers. Mais il fait rapport au conseil, non à quelqu'un du ministère, quel que soit le ministère de qui relèvent les musées à ce moment-là.

C'est la façon dont le système fonctionne. Du point de vue administratif et financier, c'est la même chose que pour un ministère du gouvernement. Reste le problème de la tête de l'hydre que nous avons éprouvé. Il a donné lieu, comme vous le savez, à de fortes divergences d'opinion. Lorsque trois directeurs partent en claquant la porte au cours d'une période relativement courte, il faut se poser des questions.

S'agit-il uniquement d'un problème de locaux, qui relève de la responsabilité du gouvernement et non du conseil, selon les directeurs? Quittent-ils parce que, selon eux, le gouvernement n'a pas pris ses responsabilités? Ou plutôt sont-ils frustrés par la structure administrative de l'organisme?

Je sais qu'il y a eu des divergences de vues à ce sujet. Il serait intéressant de les connaître. Le conseil a dû prendre

*[Texte]*

board has been made aware by the directors of things they objected to: certain changes, centralization, or dollars and cents, for instance.

I will ask you: I will bet you are spending a lot more on security now than you were three years ago, let alone inflation. You have built in your own security service, and, frankly, you have an awful lot more people to provide for at much higher salaries than you had heretofore when it was out to tender.

Those are the things that I would think you would want to have a look at. They are certainly the things I would want to look at. Sometimes in centralization, you know, it looks good on paper, but financially it is much more expensive. Also, it provides for a great deal more friction among directors.

Were you aware of these problems in those three museums where you lost your directors?

**Mr. Marin:** The board is aware of the reasons. What you are saying now is a matter of record in the board's discussions.

I would like to correct one matter: the Director of the Museum of Natural Science had 35 years' service and wanted to go into consultation. Not only did he express no dissatisfaction, but he left at his request because he had reached retirement, and it was counterproductive to remain. He may have confided something different to someone else. But, alone with us, he told us that was his sole reason. We accepted because we knew the man as a person of integrity. I am not suggesting the others were not.

The other two directors were very hard-pressed with respect to the accommodation. One was accommodated in a gallery which she did not like. She also felt frustrated by some things.

This is where Schedule C corporation and Schedule B corporation are very difficult. We are Schedule B. With lapsing budgets, we go on the market to buy a canvas or a painting, and, by the time there is a reply, the acquisition budget may no longer be there. We may have used it for other purposes. There is that frustration.

There is the frustration of mounting costs which precludes publication as often as you wish. Then she also did surface some problems with respect to centralization. You asked me, you are elected by the people, and you are entitled to know.

The same conditions prevail with the Director of Science and Technology, who has been operating a museum in a bun factory, without air conditioning and under conditions which he did not feel were acceptable. Then there is a host of other problems.

*[Traduction]*

connaissance des objections des directeurs, qu'ils aient trait à certains changements, à la centralisation, au budget ou à autre chose.

Je suis prêt à parier que vous dépensez beaucoup plus maintenant au chapitre de la sécurité que vous ne le faisiez il y a trois ans, même en tenant compte de l'inflation. Vous avez maintenant votre propre système de sécurité, vous avez plus d'employés, à des salaires plus élevés qu'auparavant, alors que vous procédiez par soumission.

Je suppose que vous voulez examiner tous ces problèmes. Ils m'intéressent certainement, quant à moi. Parfois, la centralisation peut sembler une bonne chose en théorie, mais elle se révèle coûteuse dans les faits. C'est peut-être une source de plus grande frustration chez les directeurs.

Étiez-vous au courant des problèmes existant dans ces trois musées qui ont perdu leur directeur?

**M. Marin:** Le conseil était au courant des raisons invoquées par les directeurs. Ce que vous dites est consigné au compte rendu des discussions du conseil.

Il y a un point sur lequel je voudrais vous reprendre. Le directeur du musée des sciences naturelles avait 35 ans de service et voulait devenir consultant. Non seulement il ne s'est pas dit insatisfait, mais il a quitté à sa demande parce qu'il était habilité à prendre sa retraite et qu'il ne lui servait à rien de rester. Il a peut-être raconté quelque chose d'autre ailleurs. Cependant, lorsqu'il nous a rencontrés, c'est la seule raison qu'il a invoquée. Nous avons accepté sa démission parce que nous savions que c'était une personne intègre. Je ne veux pas dire par là que les autres ne l'étaient pas.

Les deux autres directeurs avaient de graves problèmes de locaux. La directrice de la galerie les trouvait inacceptables. Elle avait d'autres problèmes.

C'est là où intervient la question des corporations énumérées à l'annexe C et des corporations énumérées à l'annexe B. Nos budgets à l'annexe B. Nos budgets ne sont pas renouvelables. Avec le temps qu'il faut pour acheter une toile ou une peinture, notre budget d'achats peut très bien être devenu caduc dans l'intervalle. Ou encore nous pouvions avoir utilisé des fonds à d'autres fins. C'est une source de frustration.

Nous sommes frustrés également par l'escalade des coûts qui nous empêche de publier aussi souvent que nous le souhaiterions. Des difficultés relatives à la centralisation ont également été évoquées. Je vous le dis parce que vous m'avez posé la question. Vous êtes les représentants du peuple, vous avez le droit de le savoir.

Les mêmes conditions ont été relevées par le directeur du musée des sciences et de la technologie qui a été forcé de faire fonctionner le musée dans une boulangerie, sans air climatisé. Il a fini par trouver ces conditions inacceptables. Il y a eu bien d'autres problèmes.



[Text]

• 1225

So they speak to us. We have an excellent relationship—and we have exchanged often over these things—plus a budget base which does not allow for much expansion. These are the frustrations they have been meeting. Certainly, they have management frustrations like we all have but I would be naive to suggest to you that that was the sole criterion wherefor they left.

**Mr. Lambert:** For instance, did they—

**The Chairman:** Mr. Lambert, could you wrap this up quickly because I still have Mr. Anguish.

**Mr. Lambert:** Yes. I think we have partly opened up a little can here. Was the board aware that some of the centralizing moves did not meet with the approval of the directors?

**Mr. Marin:** Security was centralized; the directors were heard. I think we now have a higher security problem than we had before because of the increase in crime and the desirability of the collection. It is a large operation. Certainly, the directors are heard but the board is there for the purpose of ruling or taking a stand on policy, not to ignore directors, and also the board has the option of listening to all four directors and then deciding. The directors are not necessarily always *ad idem* with respect to these services.

There are no easy solutions to many of these problems, Mr. Lambert, and the loss of each director to us is a cause of considerable grief because they are professional; they are fully trained. We want to keep them but we obviously cannot always promise to relieve what they want or give them the money they seek. It is a cause of frustration for us, too.

**Mr. Lambert:** All right, Mr. Chairman. I guess that is my time.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Lambert.

Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman.

If there were a request from some area, say Saskatoon in Saskatchewan, that they wanted a display from the National Gallery out there, what contact would they make within this organizational structure of yours, to get a display taken out to Saskatoon?

**Mr. I. Clark:** Direct to the gallery.

**Mr. Anguish:** To the gallery. Then what would the gallery do? Would they say, yes, or, no, to the display and send it out or say: no, you cannot have it?

**Mr. I. Clark:** They would have a policy within the gallery concerning exhibitions. They would have their own program that they would put together and offer to institutions across the country, that are like institutions to themselves—fine art galleries. If they had requests that came specifically, certainly

[Translation]

Nous avons d'excellents rapports avec les directeurs. Ils ont discuté avec nous de toutes ces questions, sans compter notre budget qui ne nous permet pas une très grande expansion. Telles sont les difficultés auxquelles ils ont été en butte. Ils ont certainement eu des difficultés sur le plan administratif, comme nous tous, d'ailleurs, mais je ne peux pas vous dire quelle a été la seule raison de leur départ.

**M. Lambert:** Ils...

**Le président:** Je vous demanderai de terminer le plus rapidement possible, monsieur Lambert. Nous devons encore entendre M. Anguish.

**M. Lambert:** Certainement. Je pense avoir découvert une sorte de petit pot aux roses. Le conseil savait-il que certaines mesures de centralisation n'avaient pas la faveur des directeurs?

**M. Marin:** Les directeurs ont été entendus lorsque le dispositif de sécurité a été centralisé. Nos problèmes de sécurité sont plus considérables qu'auparavant du fait de l'augmentation du crime et de la valeur de notre collection. Notre dispositif est très étendu. Les directeurs font connaître leur opinion, mais le conseil a le devoir de prendre des décisions sur les questions de politique; le conseil a le choix d'écouter les quatre directeurs avant de décider. Les directeurs ne sont pas toujours d'accord entre eux sur ce que doivent être ces services.

Il n'y a pas de solutions faciles à ces problèmes, monsieur Lambert. Nous sommes évidemment toujours peiné de perdre un directeur parce que nos directeurs sont des professionnels; ils sont parfaitement compétents. Nous tenons à les garder, mais il est évident que nous ne pouvons pas toujours leur promettre ce qu'ils veulent ou toujours leur accorder les fonds qu'ils réclament. Nous en sommes aussi déçus qu'eux, d'ailleurs.

**M. Lambert:** Je pense que mon temps de parole est terminé, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Lambert.

Monsieur Anguish.

**M. Anguish:** Merci, monsieur le président.

Si la ville de Saskatoon en Saskatchewan, par exemple, désirait la venue d'une exposition de la Galerie nationale, à qui devrait-elle s'adresser à l'intérieur de votre structure organique?

**M. I. Clark:** Directement à la Galerie.

**M. Anguish:** A la Galerie. Quelle serait la réaction des gens de la Galerie? Seraient-ils d'accord tout de suite ou refuseraient-ils tout de suite?

**M. I. Clark:** La Galerie a une politique concernant les expositions. Elle a son propre programme qu'elle a mis sur pied et qu'elle offre aux institutions réparties un peu partout dans le pays, aux institutions semblables à elle, aux galeries de beaux arts. Si des demandes lui sont faites directement, elle est



## [Texte]

the gallery would, through the appropriate curators, consider how to answer that request, if it were possible to do so. That would be completely within the purview of the National Gallery.

**Mr. Anguish:** So the National Gallery may well send out a display to somewhere, as a request had come directly to them, that you would know nothing about or which the Assistant Secretary-General of National Programs would know nothing about.

**Mr. I. Clark:** I think the National Programs people would be aware of the exhibitions going out from the four national museums for various purposes and also of those coming in. Yes, there would be normal co-ordination between National Programs and the four institutions concerning public programming or travelling exhibitions.

**Mr. Anguish:** So you can tell me that the Director of the National Gallery has complete authority over that. He would not have to come to you; he would not have to come to the Director of Policy and Planning or the Assistant Secretary-General of Corporate Management.

**Mr. I. Clark:** Absolutely not. That is in-house. That would be within the director's purview under any system you could imagine, if not by delegation, by right to the board; no question.

**Mr. Anguish:** What kind of liaison is there between the public employees, I suppose, and the corporation employees? Is there regular liaison from each of the three areas that come under you to the four directors?

**Mr. I. Clark:** Yes, there is a management committee which brings together the directors and myself plus the two Assistant Secretaries-General plus the Director of Policy Planning. Those meetings also have invited to them, as necessary, other people who are involved in the subject matter. Then the Assistant Secretary-General, corporate management, meets with the ADAs, who are the administrative directors within the five components, to discuss problems that they have or to work out policies that they wish to do. There are various... there is the security committee, which meets with representatives from all the components. If that answer suffices—I could go on.

• 1230

**Mr. Anguish:** It is all in a very formalized structure, and with regularly Scheduled meetings?

**Mr. I. Clark:** We have management committees at least once a month and sometimes, depending on what the situation is, under the system as it is set up under the National Museums Act, I would say that we probably have a number of committees. We are very active in our committees because we are consensus management all along the line, and that is how we make it work.

## [Traduction]

en mesure, par l'intermédiaire des conservateurs appropriés, d'y répondre. Ces questions relèvent de la Galerie nationale.

**M. Anguish:** La Galerie nationale peut donc envoyer des expositions à divers endroits, selon les demandes qui lui sont faites, sans que vous soyez au courant ou sans que le secrétaire général adjoint aux programmes nationaux soit au courant.

**M. Clark:** Les gens des programmes nationaux sauraient quelles expositions sont envoyées à partir des quatre musées nationaux et quelles expositions sont envoyées aux quatre musées nationaux. Il y a une coordination normale qui se fait entre les gens des programmes nationaux et les quatre institutions pour ce qui est des programmes publics et des expositions itinérantes.

**M. Anguish:** Donc, le directeur de la Galerie nationale a pleins pouvoirs en cette matière. Il n'a pas à demander votre permission, ni celle du directeur de la politique et de la planification, ni celle du secrétaire général adjoint à l'administration.

**M. I. Clark:** Absolument pas. C'est une question interne. C'est une décision qui appartient au directeur, quel que soit le régime, par délégation ou de droit.

**M. Anguish:** Quels sont les rapports entre les fonctionnaires et les employés de la corporation? La liaison se fait-elle bien entre chacun des trois services qui relèvent de vous et les quatre directeurs?

**M. I. Clark:** Il y a un comité de gestion qui réunit les directeurs, moi-même, ainsi que les deux secrétaires généraux adjoints et le directeur de la planification et de la politique. D'autres personnes sont invitées aux réunions si elles sont directement concernées. Le secrétaire général adjoint à l'administration centrale rencontre les directeurs administratifs des cinq éléments afin de discuter avec eux de leurs problèmes ou de leurs politiques. Il y a divers comités, entre autres, celui de la sécurité, qui permettent aux représentants de tous les éléments de se rencontrer. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question. Je puis vous donner d'autres exemples.

**M. Anguish:** La structure est bien définie, il y a des réunions régulièrement?

**M. I. Clark:** Les comités de gestion se réunissent au moins une fois par mois et au besoin, selon la procédure établie dans la Loi sur les musées nationaux. Nos comités sont très actifs parce que nous administrons les musées par consensus.

[Text]

**Mr. Anguish:** I find consensus management very hard to work with, where you have the duality of the public employees along with the corporation's employees.

**Mr. I. Clark:** We are public employees. Every one of the 1,000 employees who work for the National Museums of Canada is under the Public Service Employment Act. There is no one who is not a public employee. There are those who are professionals—

**Mr. Anguish:** But you answer to different bosses, I assume?

**Mr. I. Clark:** In microcosm, within a museum, you are going to have professional people, you are going to have administrative people. In the corporation—

**Mr. Anguish:** Just a moment.

**Mr. I. Clark:** Yes.

**Mr. Anguish:** Mr. Chairman, I would like to put my question to the Auditor General. Are there other federal Crown corporations that have a similar structure to that of the National Museums?

**Mr. Dye:** It is my understanding that under Schedule B there are three models of senior management structure, several which have a chairman of the board and chief executive officer. There is a model that has a chairman and a director general in charge, and then there is the unique design of the museums, under Schedule B.

**Mr. Anguish:** So there are no other Crown corporations that have the same structure as the one we see here?

**Mr. Dye:** In Schedule B? Let me just check one moment. Mr. Ferland should have this.

**Mr. Ferland:** Mr. Chairman, we have reviewed 13 organizations that are similar, or resemble each other. As Mr. Dye was saying, there are those three models, but in the 13 we reviewed the the organization of the Museums was unique.

**Mr. Hovdebo:** Where the employees are public employees.

**Mr. Anguish:** I think, possibly going back to you, Mr. Clark, it would be safe to say as a description that they are all public employees, but certainly the employees who work under these different areas must feel different allegiances. There must be very distinct, separate groups. For example, many of these public employees would feel an allegiance to you who would feel no allegiance to, say, the director of the National Gallery; and there would be people who would feel a very strong allegiance to the director of the National Gallery but who would rather have nothing at all to do with you. That is the duality that I am talking about that exists there. It must cause immense friction sometimes, at least, if not between yourself and the board. I believe you and the board have a very good relationship, but I would really question the relationship of some of the people who are not at that level of management. Are there not frictions that are caused because of the duality?

**Mr. I. Clark:** To answer your question, sir, I think, by the nature of the structure, it is difficult for everyone to feel a kind of corporate belongingness or destiny. That is a responsibility

[Translation]

**M. Anguish:** La gestion par consensus ne doit pas être facile avec les fonctionnaires d'une part et les employés de la société d'autre part.

**M. I. Clark:** Nous sommes tous des fonctionnaires. Les 1,000 employés qui travaillent pour les Musées nationaux du Canada relèvent de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Il y a les professionnels...

**M. Anguish:** Mais vous n'avez pas les mêmes patrons.

**M. I. Clark:** Dans le petit monde des musées, il y a les professionnels, il y a les administrateurs. Au sein de la corporation...

**M. Anguish:** Permettez.

**M. I. Clark:** Certainement.

**M. Anguish:** Je voudrais poser cette question au Vérificateur général. Y a-t-il d'autres sociétés fédérales de la Couronne qui ont une structure semblable à celle des Musées nationaux?

**M. Dye:** En vertu de l'annexe B, il y a trois modèles de structures administratives au plus haut échelon. Il y a plusieurs sociétés qui ont un président de conseil et un administrateur général. Un modèle prévoit un président et un directeur général à la tête de la société. Enfin, il y a le modèle des musées.

**M. Anguish:** Il n'y a donc pas d'autre société de la Couronne qui soit dotée de cette structure précise?

**M. Dye:** En vertu de l'annexe B? Je vérifie, si vous le permettez. M. Ferland est au courant.

**M. Ferland:** Monsieur le président, nous avons examiné 13 organismes similaires ou ayant des points de ressemblance. Comme M. Dye l'a indiqué, il y a trois modèles, mais celui des musées est unique parmi les 13.

**M. Hovdebo:** Où les employés appartiennent à la fonction publique.

**M. Anguish:** Je reviens à vous, monsieur Clark. Il conviendrait de dire, pour décrire la situation, que, dans votre cas, tout le monde est fonctionnaire, mais que les employés des divers secteurs ne doivent pas avoir la même allégeance. Il doit y avoir certains cas bien distincts. Je suppose qu'il y a des employés qui estiment relever de vous et ne se sentent aucune obligation vis-à-vis du directeur de la Galerie nationale, par exemple; de même, il doit y avoir des employés qui estiment devoir allégeance au directeur de la Galerie nationale et préfèrent ne pas traiter avec vous. C'est de cette dualité dont je veux parler. Il doit y avoir beaucoup de friction à ce niveau, sinon à votre niveau ou à celui du conseil. Je pense que les rapports entre vous et le conseil sont excellents, mais je doute que ce soit la même chose entre les employés aux échelons inférieurs. Cette dualité n'engendre-t-elle pas des problèmes?

**M. I. Clark:** De par la nature même de la structure de l'organisme, il est difficile à quiconque de sentir qu'il appartient à la même entité ou qu'il a le même destin. C'est

*[Texte]*

that the management committee has to provide, and ultimately the board itself, which sits over the whole organization. As you go down the line, I think you are quite correct in saying that it is difficult for other levels of management always to think beyond their particular shop, but it is a question of degree not of kind.

But you made your point, and I say this is one of the battles that we constantly try to fight in terms of getting that corporate spirit and endeavour more emphasized.

**Mr. Anguish:** Would you also agree, or confirm, that there are some conflicting areas—something that the Auditor General referred to—in terms of having responsibility and the authority to go along with that?

What I was trying to get at, when I asked about a display going out somewhere in the country, was whether it would be the responsibility, say, of the director of the National Gallery to do that, but he would not have the authority to do that on his own. Are there not areas like that within the National Museums where he does not have the authority to do that on his own. Now, are there not areas like that within the National Museums where the authority and the responsibility do not go hand in hand with the same contact or the same person?

• 1235

**Mr. I. Clark:** I think there are areas of overlapping jurisdiction where the clear accountability-responsibility line either has not been tested, or if it has been tested has created a problem which brings the board into solving it. I would say that that does happen. There are these gray areas where, even with the best will in the world, it is perhaps difficult for everyone to see the problem the same way, and ultimately the board decides those questions.

**Mr. Anguish:** What would happen if the Assistant Secretary-General of National Programs decided that it would be a good idea that a display goes out to Vancouver, and maybe the contact has been made through one of the members of Parliament who went through the cabinet minister, Mr. Fox, for example, and Mr. Fox saw you or the Assistant Secretary-General? How does that work? Does this person also have the authority to send out that display?

**Mr. I. Clark:** The Assistant Secretary-General of National Programs reports to me. He is one of the people in the structure because National Programs comes under my responsibility. There is a line responsibility between that person and myself. He operates under delegation and informs me when he wants to consult, or if he wishes to inform me about something that he has done. If he feels that there were ramifications to any of his programs, such as sending an exhibition to Regina, I will know about it if he decides that it is important that I should know about it, no question about it.

**Mr. Anguish:** Do you have the authority or does the Assistant Secretary-General have the authority to take a display from the National Gallery—

*[Traduction]*

justement ce sentiment d'appartenance que doit développer le comité de gestion et le conseil lui-même qui chapautent l'organisme. Vous avez raison de dire que, plus bas dans l'échelle hiérarchique, il doit être difficile de voir plus loin que les besoins de son propre service, mais il ne s'agit pas d'un problème fondamental.

Mais, je retiens le bien-fondé de votre argument. C'est une des batailles que nous devons mener constamment que d'essayer de développer l'esprit de corps et d'entreprise commune.

**M. Anguish:** Seriez-vous d'accord pour dire, comme le Vérificateur général l'a relevé, que les responsabilités des pouvoirs ne sont toujours bien déterminées selon les services?

Lorsque je vous ai posé ma question sur les expositions itinérantes, je voulais savoir s'il aurait pu arriver que le directeur de la Galerie nationale tout en ayant ces responsabilités n'ait pas le pouvoir d'agir de lui-même. Arrive-t-il qu'à l'intérieur des Musées nationaux du Canada, un directeur n'ait pas le pouvoir d'agir de lui-même? Arrive-t-il à l'intérieur des Musées nationaux du Canada, que les pouvoirs d'un directeur ne correspondent pas à ses responsabilités?

**M. I. Clark:** Il y a des questions pour lesquelles les compétences se chevauchent; pour lesquelles la ligne d'imputabilité et de responsabilité n'a pas été prouvée, ou si elle l'a été, a créé un problème qu'a dû finalement résoudre le conseil. Il y a des cas de ce genre. Il y a des zones grises où même avec la meilleure volonté, il est impossible à chacun de voir le problème de la même façon, et où le conseil est appelé à intervenir, en dernier ressort.

**M. Anguish:** Pourrait-il arriver que le secrétaire général adjoint aux programmes nationaux décide d'envoyer une exposition à Vancouver, la communication ayant été établie au préalable par l'intermédiaire du député, du ministre au Cabinet, M. Fox, par exemple, ce dernier s'étant adressé à vous ou au secrétaire général adjoint? Comment le système fonctionnerait-il? Cette personne a-t-elle également le pouvoir d'envoyer une exposition à l'extérieur?

**M. I. Clark:** Le secrétaire général adjoint aux programmes nationaux relève de moi. Il est l'un de ceux qui se trouvent dans la structure hiérarchique parce que les programmes nationaux sont ma responsabilité. Il y a un rapport hiérarchique entre lui et moi. Il a des pouvoirs délégués et m'informe au besoin de ce qu'il faut faire. S'il estime que ces programmes ont certaines ramifications—il peut s'agir, par exemple, d'une exposition à Regina—il m'en avise, en supposant évidemment qu'il juge la question suffisamment importante. Il n'y a aucun doute là-dessus.

**M. Anguish:** Est-ce qu'il peut, en tant que secrétaire général adjoint, ou est-ce que vous pouvez faire enlever une exposition à la Galerie nationale...



[Text]

**Mr. I. Clark:** Oh, God, no, not at all. The national program, if I could explain, is facilitating the movement of collections within Canada.

**Mr. Anguish:** Do not describe to me, just tell me—

**Mr. I. Clark:** Yes, but there is no way that the national program assistant director would be involved—

**Mr. Anguish:** Let me phrase it another way. If the director of the National Gallery said that no display goes out of there, does anybody have the authority to overrule him? Can you overrule him?

**Mr. I. Clark:** Only the board. The board decides that that exhibition should go to Saskatchewan, and that is the direct line of authority between the director and the board. But certainly, no one on my staff, or no one who works with me would be in a position to gainsay a decision by the director of an institution to send out an exhibition. We would hope to be sharing the information to make the most of it and to co-operate to send it out if it involved more than one part of the corporation. That would come up in management committee.

**Mr. Anguish:** How much time do I have left Mr. Chairman?

**The Chairman:** You are over your time, Mr. Anguish, but if you only need a couple of minutes, we could wait.

**Mr. Anguish:** I have a couple of other questions; in fact I have several other questions. I would like to move back to the national inventory program I talked about a bit on Tuesday. The National Museums Corporation stated that you had done a feasibility study, and we are talking about studies again, and now the Auditor General has said in the opening statement that you have not done such a study. Can you tell me what the difference in view is there?

**Mr. I. Clark:** The difference is a year. The audit in terms of our total operation was up to March 31, of a year ago. We are almost into March this year. We were very grateful that the Auditor General at the time pointed out some of the weaknesses—

**Mr. Anguish:** This took place after the report.

**Mr. I. Clark:** Yes, or we were in the midst of it. But if I could make the statement that it was because the Auditor General had made us think about some of the problems they saw from their point of view that we were able to improve the kind of feasibility studies that we were involved in to be doubly sure, in terms of our accountability, and to consult with our constituency to find the figures that we had been suggesting were meaningful for the terms and the dimensions of the problem as we saw it. We spent a year of very hard work in doing this, in refining figures and getting a handle on what we should do, what we could do and what we were going to do. It has taken a year for us to say with confidence that we have the problem in hand.

[Translation]

**M. I. Clark:** Absolument pas. Le programme national, si vous me permettez de l'expliquer, est destiné à faciliter le déplacement des collections au Canada.

**M. Anguish:** Vous n'avez pas à me le décrire, dites-moi seulement...

**M. I. Clark:** Il est impossible que l'adjoint aux programmes nationaux procède...

**M. Anguish:** Je vais poser ma question autrement. Si le directeur de la Galerie nationale décide qu'aucune exposition n'en sortira, quelqu'un a-t-il le pouvoir de renverser sa décision? Avez-vous ce pouvoir?

**M. I. Clark:** Seulement le conseil. Le conseil peut décider que cette exposition va aller en Saskatchewan. C'est le lien hiérarchique qui existe entre le conseil et le directeur. Personne, au sein du personnel travaillant sous mes ordres, ne serait en mesure de passer outre à la décision du directeur d'une institution concernant une exposition itinérante. Nous espérierions être informés de la décision, afin de la faciliter le plus possible et de coopérer au déplacement, s'il impliquait plus qu'un service de la société. La question viendrait sur le tapis au comité de gestion.

**M. Anguish:** Il me reste combien de temps, monsieur le président?

**Le président:** Vous avez déjà dépassé votre temps de parole, monsieur Anguish, mais si vous avez encore besoin de quelques minutes, vous pouvez y aller.

**M. Anguish:** De fait, j'ai encore beaucoup d'autres questions. Je voudrais revenir au programme d'inventaire national dont j'ai parlé un peu mardi. Selon les Musées nationaux du Canada, il y a eu une étude de faisabilité, encore une autre étude. Or, le Vérificateur général a indiqué dans sa déclaration d'ouverture qu'il n'y en a pas eu. Pouvez-vous me dire qui a raison?

**M. I. Clark:** Nous ne parlons pas de la même année. La vérification de notre activité globale a porté sur la période se terminant le 31 mars de l'année dernière. Nous sommes déjà presque au 31 mars de cette année. Nous avons été très reconnaissants au Vérificateur général, à l'époque, de nous avoir signalé certaines faiblesses...

**M. Anguish:** L'étude a été menée après le dépôt du rapport.

**M. I. Clark:** Ou elle était en cours à l'époque. Justement, c'est parce que le vérificateur général nous a signalé certains problèmes, de son point de vue, que nous avons pu améliorer les études de faisabilité que nous menions, afin de bien nous assurer que le principe de l'imputabilité était respecté et que les chiffres que nous utilisions étaient significatifs, compte tenu de tous les aspects de la question. Nous avons mis un an à faire ce travail, à préciser les chiffres et à comprendre la question en posant toutes les options. Il nous a fallu un an pour affirmer avec confiance que nous avions la situation bien en main.



[Texte]

• 1240

**Mr. Anguish:** Was it helpful, the work that had been done previously by the Auditor General and the Office of the Comptroller General? Did you follow their recommendations?

**Mr. I. Clark:** Absolutely. The IMPAC study was not specifically in that area, but you were speaking to some of the problems we have had with the national inventory program, and there the Auditor General's people were pointing out things and asking questions which we had to answer, and we did not have the answers to them ourselves.

We were able to do the kind of research to satisfy ourselves that we were going to be accountable for the development of this program. We were certainly grateful to have the IMPAC study in terms of our management practices, and having the IMPAC and the audit going on at the same time is why we are able to come back to you with all those other audit recommendations to say they all will be agreed with, and even to give the timing of when we would accomplish the recommendations that the Auditor General had made.

**Mr. Anguish:** I have one final question. Have I got time for one final question?

**The Chairman:** One final question.

**Mr. Anguish:** I would like to ask Mr. Marin about the recommendations for appointments under order in council.

**Mr. Marin:** Which ones? To the board or to the directors?

**Mr. Anguish:** To the directors. Consultation takes place. Does someone come to you and ask you for recommendations, or are you submitted a list of names that says, "These are people we are considering appointing; do you have any recommendations, objections to these people?" Can you be a bit more explicit as to how that happens?

**Mr. Marin:** If we are looking for a director, we form a search committee which comprises members of the board, but also persons from outside the museum corporation and outside the board who are recruited geographically because of their knowledge, their expertise. We get together and interview candidates who either have volunteered for such jobs or who have been recommended for such appointment. After a whole series of interviews, we make recommendations to the minister in the form of a number of names, but there is a selection committee, of which the Secretary-General is a member, and it is an ad hoc. It is formed for each committee every time we have the obligation of filling a position.

**Mr. Anguish:** Is there a member of the board on any kind of a selection committee for the people who do not come under your direct authority but who come under the authority of Mr. Clark, under the authority of the Secretary-General?

**Mr. Marin:** There is a member of the board involved in each area. For example, there is one who is involved in the national program; one is involved with the Museum of Man. So you have the board's representatives throughout the corporation in an advisory capacity.

[Traduction]

**M. Anguish:** Le travail du Vérificateur général et du Bureau du contrôleur général vous a aidés? Vous avez suivi leurs recommandations?

**M. I. Clark:** Certainement. L'étude d'impact ne portait pas particulièrement sur le programme d'inventaire national, mais vous avez parlé des difficultés que nous avons éprouvées à ce niveau. Le Vérificateur général nous a fait ses observations et nous a posé des questions à ce sujet. Nous n'avions pas les réponses à ce moment-là.

Nous avons effectué les recherches nécessaires, pour nous assurer que nous pouvions vraiment respecter le principe de l'imputabilité relativement à ce programme. Nous avons eu la chance d'avoir l'étude d'impact sur nos pratiques de gestion. Cette étude, alliée à la vérification, nous a permis d'être en mesure de revenir devant vous avec toutes ces autres recommandations touchant la vérification et de vous dire que nous pouvions y donner suite dans un délai précis.

**M. Anguish:** Une dernière question, si vous le permettez.

**Le président:** Il faudra que ce soit la dernière.

**M. Anguish:** Je la pose à M. Marin, et elle a trait aux recommandations visant les nominations faites en vertu d'un décret du conseil.

**M. Marin:** Quelles nominations? Au conseil ou au poste de directeur?

**M. Anguish:** Au poste de directeur. Il y a des consultations. Est-ce que quelqu'un vous demande de faire vos recommandations, ou est-ce que quelqu'un vous remet simplement la liste des noms en vous disant: «Ce sont les noms envisagés. Avez-vous des recommandations et des objections?» Vous pouvez préciser davantage la façon de procéder?

**M. Marin:** Lorsque nous sommes à la recherche d'un directeur, nous formons un comité formé de membres du conseil, mais également de personnes de l'extérieur de la société et du conseil, recrutées selon les régions à cause de leurs connaissances et de leur compétence. Nous nous réunissons et nous interviewons des candidats qui se sont portés volontaires ou qui ont été recommandés en vue de la nomination. Après toute une série d'entrevues, nous faisons nos recommandations au ministre sous la forme d'une liste de noms, mais il y a en outre un comité de sélection, un comité spécial, dont fait partie le secrétaire général. Il y a un comité de sélection chaque fois qu'un poste doit être rempli.

**M. Anguish:** Y a-t-il un membre du conseil au sein du comité de sélection pour les postes qui ne relèvent pas directement de vous, mais de M. Clark, du secrétaire général?

**M. Marin:** Il y a un membre du conseil à chaque niveau. Il y en a un au niveau du programme national, par exemple; il y en a un au niveau du Musée de l'Homme. Le conseil est représenté à tous les niveaux de la société, à titre consultatif.

[Text]

**Mr. Anguish:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish. I think maybe Judge Marin and perhaps Mr. Dye want to make a final wrap-up comment.

**Mr. Marin:** Mr. Chairman, thank you very much for the opportunity to wrap up. I am grateful; the questions of members is a tough court to be in.

Let me perhaps, with your permission, sir, in the next two minutes outline that the board and the corporation have not been without activities, nor the components. For example, to use the Museum of Man, in the last year we have published over 500 Canadian studies; we have had 700 exhibitions travelling all across Canada as far as Resolute, and overseas; so that is 700 or more carrying all across Canada to enhance our culture and our history. We have had repatriation of artifacts, and 60,000 school children have had the benefit of our museum kits.

That is only in one museum. The same thing took place at the gallery, and the gallery's artifacts have been travelling Canada and abroad. The same thing with respect to Natural Science and Science and Technology, so that the presence of each component of the museums has been felt by all Canadians across the land, and even in the Arctic, through the use of Museumobile, through the use of museum kits, through publication.

We of the board have felt that we had an impact on developing a sense of belonging in history to our Canadian culture. We are, of course, concerned about centralization and structures, and it will be pursued, Mr. Chairman. I simply close on a fairly optimistic view.

• 1248

I think my Chairman asked me to extend my appreciation to you and to the members of this committee. Also, I think that such an experience is a learning one, and we will go back to our tasks much better equipped after having had the benefit of the views of all of you. Thank you very much, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Marin, thank you.

**Mr. Dye?**

**Mr. Dye:** Thank you, Mr. Chairman, for this opportunity for a bit of a wrap-up. I am pleased, as Parliament's auditor, to demonstrate the use to which a comprehensive audit can be put.

I am pleased to see the committee looking at the issue we considered most important, the organizational structure. I think the committee has touched on the lack of management controls in the area of museological functions: the inventory, documentation, research, exhibitions, and publications.

I am very concerned about the priority in time and the assignment of person-years to get on with this inventory and documentation, particularly in the NIP Program. There, we

[Translation]

**M. Anguish:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish. Je pense que le juge Marin et M. Dye veulent dire quelques mots en guise de conclusion.

**M. Marin:** Merci de m'en donner l'occasion, monsieur le président. Il n'est pas facile de se trouver devant le tribunal du Comité.

Je voudrais prendre quelques minutes pour signaler que ni le conseil, ni la société, ni ses composantes ne se sont reposés sur leurs lauriers. Par exemple, au niveau du Musée de l'Homme, nous avons publié, l'année dernière, plus de 500 études canadiennes; nous avons eu 700 expositions itinérantes un peu partout au Canada, jusqu'à Resolute, et outre-mer; nous avons eu 700 expositions, au Canada, qui ont mis en lumière notre culture et notre histoire. Nous avons rapatrié des objets d'art, et 60,000 écoliers ont reçu des trousseaux du musée.

C'est seulement un musée. Pour ce qui est de la galerie, ses pièces ont été envoyées au Canada et à l'étranger. Les Musées des sciences naturelles et de la technologie ont fait de même, de sorte que tous les Canadiens ont pu pressentir la présence des musées. Même les citoyens de l'Arctique, grâce au muséobus, aux trousseaux des musées, aux publications, en ont profité.

Au conseil, nous pensons que nous avons pu contribuer à développer un certain sens de l'histoire chez les Canadiens. Nous sommes toujours préoccupés par les questions de la centralisation et des structures. Nous poursuivons notre travail. Nous sommes assez optimistes, monsieur le président.

Mon président m'a demandé de vous remercier en son nom, ainsi que tous les membres du Comité. Nous avons beaucoup appris ici et nous retournerons à notre tâche mieux préparés, après avoir entendu vos avis. Merci beaucoup.

**Le président:** Merci, monsieur Marin.

Monsieur Dye.

**M. Dye:** Merci, monsieur le président. En tant que vérificateur du Parlement, je suis heureux de pouvoir démontrer à quoi peut servir une vérification intégrée.

Je suis également heureux de voir le Comité s'intéresser à une question que nous jugeons de la plus haute importance, celle des structures organiques. Le Comité a mis en lumière le manque de contrôle gestionnel au niveau des différentes fonctions des musées: l'inventaire, la documentation, la recherche, les expositions et les publications.

Je suis toujours préoccupé par l'importance qu'on accorde à cette question, en temps et en années-personnes, au niveau de l'inventaire et de la documentation, et en particulier au niveau

[Texte]

heard, there are about 1.5 million objects identified out of, maybe, a population of 9 million.

I think there are only a few thousand within the museum—the four museums we are talking about which are in this program— which were put in a pilot project. I hope that program will be completed. I think it is important, in order to safeguard the assets of the museum.

With respect to safeguarding, I hope that all the concern over buildings does not disappear just because two buildings are to be built. There are a number of locations in which important objects reside for as long a time as it takes to get those buildings built. The problem, in my mind, seems quite immediate. We have got five years, or whatever it takes, to build those buildings, while Canada's precious objects are at risk. I hope that, after we come back on our recycling of the comprehensive audit in four years, we are not commenting on the same concerns regarding the environment of the objects. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. I want to thank, at this point, all of our witnesses, both frontline and secondline, for being with us again today. That concludes our hearings on the National Museums of Canada.

The program for next week will be as follows: next Tuesday, at 11.00 a.m., we will meet *in camera* to review the committee's Thirteenth Report; and on Thursday, next week, we will have Atomic Energy of Canada, Limited, appearing on the subject of heavy water.

This afternoon, there will be a steering committee at 3.30, p.m., in my office, to review several items, including a consideration of the report of the Post Office Corporation.

We will adjourn to the call of the Chair.

[Traduction]

du programme d'inventaire national. Selon les renseignements, il n'y a toujours que 1.5 million d'objets identifiés, sur un total de 9 millions.

Il y en a quelques milliers dans les musées dont nous parlons aux fins de ce programme; il s'agit d'un projet pilote. J'espère que le programme pourra être mené à terme. Il est important pour ce qui est de la protection de l'actif des musées.

En ce qui concerne la sécurité, j'espère que même si deux nouveaux immeubles sont construits, elle demeurera une préoccupation. Des objets de valeur devront être gardés dans un certain nombre d'endroits, en attendant la construction des nouveaux immeubles. Le problème est immédiat. Des objets précieux, appartenant au Canada, seront en péril les cinq ans que durera la construction. Lorsque nous reviendrons pour une mise à jour de la vérification intégrée, dans quatre ans, j'espère que nous n'aurons pas à faire part des mêmes préoccupations sur la situation des objets d'art. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye. Je remercie tous nos autres témoins, les plus en vue comme les moins en vue, d'avoir bien voulu être des nôtres encore une fois aujourd'hui. Nous en avons maintenant terminé avec nos audiences sur les Musées nationaux du Canada.

Notre programme de la semaine prochaine est le suivant: mardi, à 11 heures, réunion à huis clos pour examiner le 13<sup>e</sup> rapport du Comité; jeudi, réunion avec l'Énergie atomique du Canada, Limitée, le sujet à l'étude étant l'eau lourde.

Cet après-midi, nous avons une réunion du comité directeur, à 15h30, dans mon bureau; plusieurs points sont à l'ordre du jour, dont l'étude du rapport de la Société des postes.

La séance est levée.







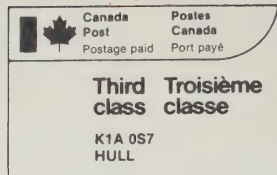












*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. Marcel Ferland, Assistant Auditor General, Audit  
Operations.

### *From the National Museums of Canada:*

Mr. René J. Marin, Vice-Chairman, Board of Trustees;  
Mr. Ian C. Clark, Secretary-General.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. Marcel Ferland, Vérificateur général adjoint, Opérations  
de vérification.

### *Des Musées nationaux du Canada:*

M. René J. Marin, vice-président, Conseil d'administration;  
M. Ian C. Clark, Secrétaire général.

# HOUSE OF COMMONS

Issue No. 48

Tuesday, March 2, 1982  
Thursday, March 18, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

# CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 48

Le mardi 2 mars 1982  
Le jeudi 18 mars 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Chapter 5—Government Initiative for Improved Management Practices

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Chapitre 5—Les initiatives du gouvernement pour le perfectionnement des pratiques de gestion

### INCLUDING:

Thirteenth Report to the House

### Y COMPRIS:

Treizième rapport à la Chambre

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Fennell
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Halliday
Bloomfield	Hawkes
Bossy	Hovdebo
Evans	Hudecki

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	MacBain
Lambert	Masters
Lang	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Monday, March 1, 1982:

Mr. Lambert replaced Mr. Gamble;  
Mr. Halliday replaced Mr. Bosley.

On Tuesday, March 2, 1982:

Mr. Bosley replaced Mr. Hawkes;  
Mr. Bossy replaced Mr. Demers;  
Mr. Masters replaced Mr. Deniger;  
Mr. Bloomfield replaced Mr. Garant;  
Mr. Hudecki replaced Mr. Peterson.

On Wednesday, March 3, 1982:

Mr. Hawkes replaced Mr. Bosley;  
Mr. Blaikie replaced Mr. Hovdebo.

On Thursday, March 4, 1982:

Mr. Fennell replaced Mr. Hawkes.

On Monday, March 8, 1982:

Mr. Hawkes replaced Mr. Fennell.

On Monday, March 15, 1982:

Mr. Hovdebo replaced Mr. Blaikie.

On Thursday, March 18, 1982:

Mr. Fennell replaced Mr. Wright.

Conformément à l'article 65(4)(b) du Règlement

Le lundi 1<sup>er</sup> mars 1982:

M. Lambert remplace M. Gamble;  
M. Halliday remplace M. Bosley.

Le mardi 2 mars 1982:

M. Bosley remplace M. Hawkes;  
M. Bossy remplace M. Demers;  
M. Masters remplace M. Deniger;  
M. Bloomfield remplace M. Garant;  
M. Hudecki remplace M. Peterson.

Le mercredi 3 mars 1982:

M. Hawkes remplace M. Bosley;  
M. Blaikie remplace M. Hovdebo.

Le jeudi 4 mars 1982:

M. Fennell remplace M. Hawkes.

Le lundi 8 mars 1982:

M. Hawkes remplace M. Fennell.

Le lundi 15 mars 1982:

M. Hovdebo remplace M. Blaikie.

Le jeudi 18 mars 1982:

M. Fennell remplace M. Wright.



## REPORT TO THE HOUSE

Monday, March 22, 1982

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## THIRTEENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the following Sections of the Public Accounts of Canada, Volume I, for the fiscal year ended March 31, 1981:

(a) Section 2—Audited Financial Statements of the Government of Canada; and

(b) Section 3—Observations by the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee heard testimony from the Auditor General and, on behalf of the Government, the Comptroller General concerning the two aforementioned Sections of Volume I of the 1981 Public Accounts. The greater part of the testimony related to the following three major issues, with the latter two issues arising from the two reservations in the Auditor General's Opinion:

(a) problems arising from existing accounting principles for governments;

(b) loans and subscriptions for international development assistance (soft loans); and

(c) unrecorded liabilities.

*Accounting Principles*

4. Your Committee wishes to point out that generally accepted accounting principles were developed by the accounting profession for use in the private sector. These are different from the accounting policies followed by the Government of Canada. It may well be that the principles developed for the private sector may not be suitable for the public sector.

5. The Auditor General stated that reporting objectives and a clear understanding of the use and purpose of the Government's summary financial statements must be established before accounting principles for governments are further developed.

6. The Comptroller General, speaking for the Government, stated that existing accounting principles must comply with legislation governing the preparation of the accounts and financial statements of the Government of Canada. Your Committee is therefore concerned that present legislation may require amendment in order to improve the financial reporting of the Government of Canada.

7. The Comptroller General indicated that major studies on the purpose and objectives of summary level reporting for the Government of Canada and on accounting principles were under way. For example, the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) has formed the "Public Sector Account-

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le lundi 22 mars 1982

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## TREIZIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié les sections suivantes des Comptes publics du Canada, Volume I, pour l'année financière terminée le 31 mars 1981:

a) Section 2—États financiers vérifiés du gouvernement du Canada, et

b) Section 3—Observations du Vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada.

2. Nous remercions les témoins qui ont comparus devant votre Comité de leur collaboration.

3. Votre Comité a entendu le témoignage du Vérificateur général et, au nom du gouvernement, celui du Contrôleur général, relativement aux deux sections susmentionnées du Volume I des Comptes publics de 1981. La plus grande partie du témoignage concernait les trois questions principales suivantes, les deux dernières découlant des deux réserves du Vérificateur général:

a) les problèmes découlant pour les gouvernements des principes comptables actuels;

b) les prêts et souscriptions pour l'aide au développement international (prêts consentis à des taux d'intérêt très favorables); et

c) le passif non-comptabilisé.

*Principes comptables*

4. Votre Comité désire faire remarquer que les principes comptables généralement acceptés ont été mis au point pour utilisation dans le secteur privé. Ces principes sont différents des conventions comptables observées par le gouvernement du Canada. Il se peut bien que les principes mis au point pour le secteur privé ne conviennent pas au secteur public.

5. Le Vérificateur général a déclaré que les objectifs du rapport et une bonne compréhension des états financiers sommaires du gouvernement et de leur utilisation doivent être établis avant d'arrêter d'autres principes comptables pour les gouvernements.

6. Au nom du gouvernement, le Contrôleur général a déclaré que les principes comptables existants doivent se conformer aux lois régissant la préparation des comptes et des états financiers du gouvernement du Canada. En conséquence, votre Comité est conscient que la loi actuelle peut devoir être amendée pour améliorer les rapports financiers du gouvernement du Canada.

7. Le Contrôleur général a indiqué que des études importantes sur les objectifs des rapports sommaires au gouvernement du Canada, ainsi que sur les principes comptables, étaient en cours. Par exemple, l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) a constitué «le comité de la comptabilité et de la

ing and Auditing Committee". Your Committee urges the Office of the Comptroller General to expedite its studies and encourages the Government to maintain close co-ordination with the CICA and others on these matters. Your Committee intends to monitor the progress of the Comptroller General's studies each year.

8. Your Committee is concerned that there is no clear legal definition of ministerial responsibilities for preparation of the Government's financial statements and for developing accounting policy. Your Committee noted the Auditor General's observation on the need for strong central direction in this regard within the Government of Canada. Your Committee therefore recommends that appropriate amendments to the Financial Administration Act be made to vest the responsibility and authority for the improvement of government accounting in the President of the Treasury Board.

#### *Soft Loans*

9. Your Committee notes the differing views of the Auditor General and the Government on the issue of the valuation of soft loans. The Auditor General stated his view that the Government should proceed immediately to write down and revalue loans and subscriptions for international development assistance, i.e. soft loans. The Government, on the other hand, stated that the purposes of the financial statements are best met by current accounting practice in respect of soft loans and that the consistency of the accounts is also ensured by current procedure.

10. Your Committee wishes to withhold any recommendations at this time pending the results of the aforementioned studies of the Comptroller General. However, your Committee wishes to stress the urgency of developing accounting principles for governments in order to resolve issues such as the valuation of soft loans.

#### *Unrecorded Liabilities*

11. Your Committee heard testimony from the Auditor General, in support of the opinion contained in his second reservation to the Government's financial statements, to the effect that there should be a more complete accounting and disclosure of liabilities, such as the indexed portion of pensions for retired public servants, employee termination benefits, and earned and unpaid vacation leave. The liability arising from the indexation of retirement annuities, i.e. the Supplemental Retirement Benefit Allowance (SRBA) Act, was estimated by the Auditor General to be \$4.2 billion in 1981. The corresponding estimate for employee termination benefits was \$1.2 billion. However, there was no estimate for vacation leave because the Auditor General found that the information required was not readily available.

12. Your Committee noted the views of the Government, as expressed in the testimony of the Comptroller General of Canada, that the unrecorded liabilities were not recorded for reasons of accounting consistency and because of certain

vérification du secteur public». Votre Comité exhorte le bureau du Contrôleur général à accélérer ses études et encourage le gouvernement à maintenir une coordination étroite avec l'Institut canadien des comptes agréés et autres, relativement à ces questions. Votre Comité a l'intention de vérifier tous les ans les études du Contrôleur général.

8. Votre Comité est préoccupé par le fait qu'il n'existe pas de définition juridique claire des responsabilités ministérielles en matière de préparation des états financiers du gouvernement et d'élaboration de conventions comptables. Votre Comité a noté les observations du Vérificateur général sur la nécessité à cet égard d'une forte administration centrale au sein du gouvernement du Canada. En conséquence, votre Comité recommande des amendements appropriés à la Loi sur l'administration financière afin d'investir le Président du Conseil du Trésor de la responsabilité et du pouvoir d'améliorer les méthodes comptables utilisées par le gouvernement.

#### *Prêts consentis à des taux d'intérêt très favorables*

9. Votre Comité note les opinions divergentes du Vérificateur général et du gouvernement sur la question de l'évaluation des prêts consentis à des taux d'intérêt très favorables. Le Vérificateur général a exprimé l'opinion que le gouvernement doit entreprendre immédiatement de consigner et de réévaluer les prêts et souscriptions pour l'aide au développement international, c'est-à-dire les prêts consentis à des taux d'intérêt très favorables. D'un autre côté, le gouvernement a déclaré que les pratiques comptables actuelles répondent le mieux aux objectifs des états financiers en ce qui concerne les prêts consentis à des taux d'intérêt très favorables et que la procédure en vigueur assure également l'uniformité des comptes.

10. En attendant les résultats des études susmentionnées du Contrôleur général, votre Comité désire ne divulguer aucune recommandation pour l'instant. Toutefois, il désire insister sur l'urgence de mettre au point des principes comptables pour les gouvernements afin de résoudre des questions telles que l'évaluation des prêts consentis à des taux d'intérêt très favorables.

#### *Passif non-comptabilisé*

11. Votre Comité a entendu le témoignage du Vérificateur général, à l'appui de l'opinion contenue dans sa deuxième réserve concernant les états financiers du gouvernement, selon lequel il faut améliorer la façon de rendre compte et de déclarer les passifs tels que les parties indexées des pensions pour les fonctionnaires en retraite, les prestations de cessation d'emploi, les congés annuels gagnés et impayés. Le Vérificateur général a évalué à 4.2 milliards de dollars en 1981 le passif résultant de l'indexation des rentes, c'est-à-dire la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires. Le budget correspondant pour les prestations de cessation d'emploi s'élevait à 1.2 milliard de dollars. Toutefois, il n'y a pas eu de budget pour les congés annuels parce que le Vérificateur général s'est aperçu que les renseignements nécessaires n'étaient pas disponibles.

12. Votre Comité a noté les points de vue du gouvernement, tels qu'exprimés dans le témoignage du Contrôleur général du Canada, selon lequel le passif non-comptabilisé ne l'a pas été pour des raisons d'uniformité comptable et en raison de cer-

impediments contained in the legislative framework, such as the SRBA Act.

13. Your Committee recognizes the existence and the magnitude of liabilities for termination benefits and vacation leave. Your Committee wishes to stress the need for the Comptroller General to consider these liabilities in the course of his studies on accounting principles for governments.

14. Your Committee accepts the opinion of the Auditor General that the liabilities arising from SRBA can be computed. The Comptroller General subsequently stated that the provisions of the SRBA Act preclude the recording of these liabilities. Your Committee recommends, therefore, that the Government consider the advisability of amending the SRBA Act in order to record the actuarial deficiency as a liability in the accounts of Canada.

#### *Summary of Recommendations*

15. Your Committee recommends that:

(a) the Comptroller General report back to your Committee on the progress of the studies regarding accounting principles for governments by October 31, 1982 and annually thereafter, until these principles have been established and are in use in the Government of Canada;

(b) the Government consider the advisability of amending the Financial Administration Act to vest the responsibility and authority for the improvement of government accounting in the President of the Treasury Board; and

(c) the Government consider the advisability of amending the SRBA Act in order to record the actuarial deficiency arising from this Act as a liability in the accounts of Canada.

16. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 38, 39 and 48 of the First Session of the Thirty-Second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

tains obstacles contenus dans le cadre législatif, tels que la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires.

13. Votre Comité admet l'existence et l'importance du passif pour les prestations de cessation d'emploi et les congés annuels. Votre Comité désire insister sur la nécessité que le Contrôleur général tienne compte de ce passif au cours de ses études sur les principes comptables des gouvernements.

14. Votre Comité accepte l'opinion du Vérificateur général selon laquelle le passif découlant de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires peut être calculé. Le Contrôleur général a ultérieurement déclaré que les dispositions de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires empêchent l'enregistrement de ces passifs. En conséquence, votre Comité recommande que le gouvernement étudie l'opportunité d'amender la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires afin d'enregistrer l'insuffisance actuarielle comme passif dans les comptes du Canada.

#### *Résumé des recommandations*

15. Votre Comité recommande que:

a) le Contrôleur général rende compte à votre Comité des progrès réalisés dans les études concernant les principes comptables pour les gouvernements, d'ici le 31 octobre 1982, et tous les ans par la suite, jusqu'à ce que ces principes aient été établis et soient utilisés au gouvernement du Canada;

b) le gouvernement envisage l'opportunité d'amender la Loi sur l'administration financière afin d'investir le Président du Conseil du Trésor et de la responsabilité du pouvoir d'améliorer les méthodes comptables utilisées par le gouvernement; et

c) le gouvernement envisage l'opportunité d'amender la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires afin d'enregistrer l'insuffisance actuarielle découlant de cette loi comme passif dans les comptes du Canada.

16. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos. 38, 39 et 48 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président*

BILL CLARKE

*Chairman*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 2, 1982

(56)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in-camera* at 11:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Baker (*Nepean—Carleton*), Bloomfield, Bosley, Bossy, Clarke (*Vancouver—Quadra*), Halliday, Hudecki, Lambert, Lang, Masters, MacBain, Schroder and Wright.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of Volume I of the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee resumed consideration of the following:

Section 2—audited Financial Statements of the Government of Canada; and

Section 3—Observations by the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada.

The Committee commenced consideration of its Thirteenth Report.

On motion of Mr. Baker (*Nepean—Carleton*), seconded by Mr. MacBain, it was agreed,—That the draft Report, as amended, be adopted as the Committee's Thirteenth Report and be presented by the Chairman to the House.

The Chairman presented the Fourteenth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee agreed to recommend the following tentative schedule:

(a) Tuesday, March 2, 1982—11:00 a.m.—Thirteenth Report, Committee meeting *in-camera*;

(b) Wednesday, March 3, 1982—4:30 p.m.—Briefing meeting preparing for Atomic Energy of Canada meeting;

(c) Thursday, March 4, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting, Atomic Energy of Canada;

(d) Tuesday and Thursday, March 9 and 11, 1982—no meetings;

(e) Monday, March 15, 1982—6:00 p.m.—Room 601, Parliamentary Restaurant, briefing dinner with respect to IMPAC, Program Evaluation, Internal Audit, and the New Estimates;

(f) Tuesday, March 16, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting, the Comptroller General to report on IMPAC, Program Evaluation, Internal Audit, and the New Estimates;

(g) Thursday, March 18, 1982—11:00 a.m.—as on March 16, 1982;

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 2 MARS 1982

(56)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui «à huis clos» à 11h40 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Baker (*Nepean—Carleton*), Bloomfield, Bosley, Bossy, Clarke (*Vancouver Quadra*), Halliday, Hudecki, Lambert, Lang, Masters, MacBain, Schroder et Wright.

*Aussi présents:* Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Volume I des Comptes publics du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité reprend l'étude des sections suivantes:

Article 2—États financiers vérifiés du gouvernement du Canada; et

Article 3—Observations du Vérificateur général sur les rapports financiers du gouvernement du Canada.

Le Comité entreprend l'étude du treizième rapport.

Sur motion de M. Baker (*Nepean—Carleton*), appuyé par M. MacBain, il est convenu, —Que le projet de rapport modifié soit adopté comme le treizième rapport du Comité et soit présenté par le président à la Chambre.

Le président présente le quatorzième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure suivant:

Votre sous-comité a convenu de recommander le calendrier suivant à titre d'essai:

a) le mardi 2 mars 1982—11 heures—Treizième Rapport, séance du Comité tenue à huis clos;

b) le mercredi 3 mars 1982—16h30—Séance d'information en guise de préparation pour la séance de Energie atomique du Canada Limitée;

c) le jeudi 4 mars 1982—11 heures—Séance du Comité, Energie atomique du Canada;

d) les mardi et jeudi 9 mars et 11 mars 1982—aucune séance;

(e) le lundi 15 mars 1982—18 heures—Pièce 601, Restaurant parlementaire, dîner-causerie concernant l'IMPAC, Evaluation des programmes, Vérification interne et les nouvelles prévisions budgétaires;

f) le mardi 16 mars 1982—11 heures—Séance du Comité, le Contrôleur général doit faire rapport sur l'IMPAC, Evaluation des programmes, Vérification interne et les nouvelles prévisions budgétaires;

g) le jeudi 18 mars 1982—11 heures—comme la séance du 16 mars 1982;



(h) Monday, March 22, 1982—6:00 p.m.—Room 601, Parliamentary Restaurant, briefing dinner re Oil Import Compensation Program;

(i) Tuesday, March 23, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting, Oil Import Compensation Program;

(j) Thursday, March 25, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting, Oil Import Compensation Program;

(k) Monday, March 29, 1982—6:00 p.m.—Room 601, Parliamentary Restaurant, briefing dinner re Payroll Costs Management;

(l) Tuesday, March 30, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting, Payroll Costs Management;

(m) Thursday, April 1, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting, Payroll Costs Management; and

(n) Tuesday, April 6, 1982—11:00 a.m.—Steering Committee meeting.

On motion of Mr. MacBain, seconded by Mr. Baker (*Nepean—Carleton*), the Fourteenth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure was concurred in.

At 12:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### THURSDAY, MARCH 18, 1982

(57)

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver—Quadra*), Desmarais, Evans, Fennell, Halliday, Hovdebo and MacBain.

*Other Member present:* Mr. Kelly.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. T. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Comptroller General of Canada: Mr. H.G. Rogers, Comptroller General; Mr. Bill Bindman, Deputy Comptroller General, Management Practices Branch; Mr. Jim Brophy, Deputy Comptroller General, Program Evaluation Policy Division, Program Evaluation Branch; and Mr. Douglas Wood, Director, Internal Audit and Special Studies Division, Policy Development Branch. From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981, and commenced consideration of Chapter 5—Government Initiative for Improved Management Practices.

Messrs. Rogers and Dye made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

h) le lundi 22 mars 1982—18 heures—Pièce 601, Restaurant parlementaire, dîner-causerie concernant le Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole;

i) le mardi 23 mars 1982—11 heures—Séance du Comité, Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole;

j) le jeudi 25 mars 1982—11 heures—Séance du Comité, Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole;

k) le lundi 29 mars 1982—18 heures—Pièce 601, Restaurant parlementaire, dîner-causerie concernant la gestion des coûts des traitements et salaires;

l) le mardi 30 mars 1982—11 heures—Séance du Comité, Gestion des coûts des traitements et salaires;

m) le jeudi 1<sup>er</sup> avril 1982—11 heures—Séance du Comité, Gestion des coûts des traitements et salaires; et

n) le mardi 6 avril 1982—11 heures—Séance du Comité directeur.

Sur motion de M. MacBain, appuyé par M. Baker (*Nepean—Carleton*), le quatorzième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure est adopté.

A 12h15, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### LE JEUDI 18 MARS 1982

(57)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Evans, Fennell, Halliday, Hovdebo et MacBain.

*Autre député présent:* M. Kelly.

*Aussi présent:* Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: M. T. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Contrôleur général du Canada: M. H.G. Rogers, Contrôleur général; M. Bill Bindman, sous-contrôleur général, Direction des pratiques de gestion; M. Jim Brophy, sous-contrôleur général, Division de la politique d'évaluation des programmes, Direction de l'évaluation des programmes et M. Douglas Wood, directeur, Division des études spéciales et de la vérification interne, Direction de l'élaboration des politiques. Du Bureau du Vérificateur général: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et entreprend l'étude du chapitre 5—Les initiatives du gouvernement pour le perfectionnement des pratiques de gestion.

MM. Rogers et Dye font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à l'Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated February 26, 1982, to Eldorado Nuclear Limited attaching questions; and the responses to these questions in a letter from the President, Eldorado Nuclear Limited, dated March 15, 1982 (*See Appendix "PUBL-66"*).

At 12:37 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 26 février 1982 à Eldorado Nucléaire Limitée et également une liste des questions ci-jointe; et les réponses à ces questions dans une lettre du président d'Eldorado Nucléaire Limitée en date du 15 mars 1982 (*voir appendice 'PUBL-66'*).

A 12h37, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, March 18, 1982

• 1112

**The Chairman:** Order, please, gentlemen.

In accordance with its permanent order of reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, the committee is commencing consideration of Chapter 5, Government Initiative for Improved Management Practices, contained in the *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons* for the fiscal year ended March 31, 1981.

I welcome our witnesses this morning: Mr. Harry Rogers, Comptroller General; Mr. Bill Bindman, Deputy Comptroller General; Mr. Jim Brophy, Deputy Comptroller General; Mr. Douglas Wood, Director of Internal Audit and Special Studies Division; and Mr. Andy Macdonald, Assistant Comptroller General.

From the Office of the Auditor General we have Mr. Kenneth Dye; Mr. Douglas Deeks, Principal in the office; Mr. Joe Hudson, Principal; and Mr. C. William Woodley, Principal.

As is the practice, the opening statements of Mr. Rogers and Mr. Dye on this subject have been distributed in advance to the members of the committee and will be taken as read and printed in the evidence of today's proceedings according to our normal procedures.

Before we get into the study of this issue, I want to mention that our research officer, Mr. Eric Adams, has asked to be excused from attending today's Public Accounts committee meeting. Because of illness in his family he has had to leave for the United Kingdom today and will be back in Ottawa on April 10. I am sure that our associate research officer, Mr. Tom Wileman, and our clerk, Jack Campbell, can get us through that period of time.

**Statement by Mr. H.G. Rogers, (Comptroller General of Canada):**

I have not had the opportunity to report to the Standing Committee on Public Accounts in a comprehensive way since May, 1980. I welcome the occasion today to answer your questions and to report on the status of our work to improve management practices and controls, to see to the establishment and use of program evaluation and internal audit functions in federal departments and agencies and to reform the Estimates.

I would like to begin my report with IMPAC. This project to improve management practices and controls is a unique initiative. It seeks to improve the processes by which programs are planned and controlled so that government operations will be more economical, efficient, effective and responsive to government priorities.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 18 mars 1982

**Le président:** A l'ordre, messieurs, je vous prie.

Conformément à notre ordre de renvoi permanent contenu dans les Règlements de la Chambre des communes, notre Comité commence l'étude du chapitre 5 du Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et portant sur les initiatives du gouvernement pour le perfectionnement des pratiques de gestion.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins de ce matin qui sont MM. Harry Rogers, Contrôleur général; Bill Bindman, sous-contrôleur général, Jim Brophy, sous-contrôleur général; Douglas Wood, directeur de la division des études spéciales et de la vérification interne; et Andy Macdonald, Contrôleur général adjoint.

Représentant le Bureau du Vérificateur général nous accueillons également MM. Kenneth Dye; Douglas Deeks, directeur principal, Joe Hudson, directeur principal; et C. William Woodley, directeur principal.

Comme à notre habitude, les déclarations préliminaires de MM. Rogers et Dye ont été distribuées d'avance aux membres du Comité et seront considérées comme ayant été lues et seront imprimées dans le compte rendu de nos délibérations d'aujourd'hui.

Avant de commencer, je voudrais vous signaler que notre chercheur, M. Eric Adams, a demandé à être excusé ne pouvant participer à notre réunion d'aujourd'hui. Il a dû partir pour le Royaume-Uni aujourd'hui pour cause de maladie dans sa famille et il sera de retour à Ottawa le 10 avril. Je suis certain que notre agent de recherche associé, M. Tom Wileman, et notre greffier, Jack Campbell, combleront son absence pendant cette période.

**Déclaration de M. H. G. Rogers (Contrôleur général du Canada):**

Je n'ai pas donné de compte rendu détaillé au Comité des comptes publics depuis mai 1980. Je profite de l'occasion qui m'est fournie aujourd'hui pour répondre à vos questions et pour vous présenter l'état de nos travaux destinés à améliorer les pratiques et contrôles de gestion, à assurer la mise sur pied et l'utilisation de services d'évaluation des programmes et de vérification interne dans les ministères et organismes fédéraux et à modifier les budgets des dépenses.

Je traiterai d'abord du programme de perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion, lequel est unique en son genre. Il vise à améliorer le processus de planification et de contrôle des programmes afin que les activités de l'administration fédérale soient plus économiques, efficaces et efficaces et qu'elles correspondent davantage aux priorités du gouvernement.

*[Text]*

This objective is pursued in three phases. In the first phase, departmental management processes are surveyed to identify areas where improvements are needed. Once agreement is reached between the deputy head of the department and myself on deficiencies, an action plan is formulated by the department and approved by the Office of the Comptroller General. Action plan development is the second phase of IMPAC. The third phase is the implementation of approved action plans. Officials from the Office of the Comptroller General work closely with departmental staff through all three phases of the IMPAC process.

Much has happened in connection with IMPAC in both the departments and in the Office of the Comptroller General since my last report to this Committee in May 1980. There has been a significant build up of activity in departments. At the time of my last report, we had completed 25 surveys and four departmental action plans had been approved. Since that time:

21 more action plans have been submitted and approved and four more plans are expected in the next six months;

five more surveys have been completed and one is in the process;

many departments have established IMPAC secretariats which employ approximately 225 officers who coordinate action plan implementation in their departments;

on any given day, an estimated 2500 to 3000 people are working on IMPAC projects;

action plans involve hundreds of projects whose estimated completion time ranges from two to five years. The cost of these plans is from \$1 million to \$24 million each;

the total cost of IMPAC action plans is estimated at \$200 to \$250 million - a one-time cost over five years. Most of this cost represents salaries for staff who were diverted from other duties, or some cases, staff intended for work similar to IMPAC. Treasury Board has authorized a temporary fund to supplement departmental resources when necessary over a short period of time, known as the Implementation Assistance Plan (IAP). However, the bulk of the costs associated with IMPAC are being met within existing person-year and expenditure ceilings.

These facts demonstrate the gathering momentum for IMPAC in departments over the last two years. This is not to say that momentum has not been interrupted. For one thing, the content of IMPAC action plans has been changing continually.

It is important for members to understand that by design, IMPAC is not a static process. Changes in the content and timing of plans is normal. For example, when a major change in government organization such as the recent reorganization at the Departments of External Affairs, Regional Economic Expansion and Industry, Trade and Commerce occurs, the change must be reflected in IMPAC action plans. Similarly, when reforms on expenditure management are introduced, these too must be reflected in departments' IMPAC projects.

*[Translation]*

Mon projet PPCG comprend trois étapes. En premier lieu, on observe les processus de gestion des ministères pour cerner les secteurs où des améliorations s'imposent. Quand le sous-chef d'un ministère et moi-même nous sommes entendus sur les lacunes à corriger, le ministère établit un plan d'action qui est ensuite soumis à l'approbation du Bureau du contrôleur général. L'élaboration du plan d'action constitue la deuxième étape. La troisième consiste à exécuter le plan d'action. Les fonctionnaires du Bureau du contrôleur général travaillent en étroite collaboration avec le personnel des ministères tout au long de ces trois étapes.

La situation du PPCG a considérablement changé tant dans les ministères que dans le Bureau du contrôleur général depuis que j'ai fait mon rapport à ce comité en mai 1980. Bien des activités ont eu lieu dans les ministères; nous avons alors effectué 25 enquêtes et approuvé quatre plans d'action. Voici un résumé de ce qui s'est passé depuis cette date:

-vingt et un plans d'action additionnels ont été présentés et approuvés; quatre autres devraient l'être au cours des six prochains mois;

cinq enquêtes ont été achevées; une autre est en voie de réalisation;

de nombreux ministères ont constitué leur secrétariat du PPCG. Ensemble, ces secrétariats emploient environ 225 agents qui s'occupent de coordonner la mise en oeuvre du plan d'action de leur ministère;

entre 2,500 et 3,000 personnes travaillent chaque jour sur des projets du PPCG;

les plans d'action couvrent des centaines de projets dont la durée approximative varie entre deux et cinq ans, et dont le coût se situe entre 1 et 24 millions de dollars;

on prévoit que le coût total des plans d'action, qui n'est pas répétitif, se chiffrera entre 200 et 250 millions de dollars pour une période de cinq ans. Les traitements des personnes qui accomplissaient d'autres fonctions ou, dans certains cas, effectuaient un travail semblable à celui du PPCG représentent la plus grande partie de ce coût. Le Conseil du Trésor a autorisé la création, sous l'appellation Programme d'aide à la mise en oeuvre (PAMO), d'un fonds temporaire permettant de compléter les ressources nécessaires pendant une courte période. Toutefois la majorité des ressources du PPCG peuvent être puisées dans les années-personnes et les dépenses autorisées.

Ces faits démontrent que le PPCG a pris de l'ampleur dans les ministères au cours des deux dernières années. Cela ne signifie pas que l'élan a été continu. Par exemple, la teneur des plans d'action n'a pas cessé de changer.

Il importe que les membres de ce comité sachent que, de par sa nature, le fonctionnement du PPCG n'est pas immuable. Les modifications du contenu et des échéances sont normales. Par exemple, quand un changement important de la structure gouvernementale se produit, comme la récente réorganisation du ministère des Affaires extérieures, du ministère de l'Expansion économique régionale et de celui de l'Industrie et du Commerce, on doit en tenir compte dans les plans d'action. De même, quand des réformes de la gestion des dépenses sont



*[Texte]*

Some departments are involved in pilot projects to develop departmental expenditure plans under the new form of the Estimates. These departments have had to rework their IMPAC plans accordingly. In some cases, IMPAC action plans have been changed as a result of the appointment of a new deputy head who introduces policy or program innovations in areas such as management information. These changes also must be integrated with the department's IMPAC initiatives.

Without question, there has been a significant learning experience for us and for departments, resulting in modifications to some action plans. Some departments were overly optimistic in their original estimates of the work involved. There have been significant revisions as experience and maturity have been gained. The Office of the Comptroller General has also matured significantly.

Departments are recognizing that there is nothing static about improvements to the management process. In one department, for example, the IMPAC secretariat was composed of temporary employees at the outset. This secretariat now has a permanent status and objectives for improvements in management processes are reviewed annually. The Office of the Comptroller General encourages this "greening!" of action plans as the circumstances warrant.

As in departments, there has been a growing IMPAC momentum within the Office of the Comptroller General. In January 1980, the Management Practices Branch consisted of two liaison officers. This unit has overall responsibility for IMPAC, receiving assistance from the other branches of the Office with respect to program evaluation, internal audit and the reform of the Estimates. In January 1980, we were emerging from the survey phase of IMPAC conducted in 28 departments, and we were starting the planning and implementation phases.

In the interval, we have done a painstaking recruitment job to build a staff for IMPAC. We selected 26 professional and support staff from over 500 candidates. We believe this staff is of superior quality though, in some cases, still lacking the valuable experience which will take a year or so more to accumulate.

With additional staff and more liaison experience in 30 departments, we have come to recognize that, in many ways, our people perform a task for which there is no precedent. Liaison work is a blend of attitudes and practices necessary to achieve change cooperatively. It involves being pro-active and service-oriented with departments, including investing the time and effort required to understand departmental circumstances and to acquire the background necessary to give effective guidance and advice.

Liaison work also entails risk-sharing with departments. While executive responsibility rests with departments, the

*[Traduction]*

introduites, elles doivent se refléter dans les projets PPCG des ministères. Certains d'entre eux participent à des projets pilotes en vue d'élaborer des plans de dépenses ministériels qui correspondent à la nouvelle structure du Budget des dépenses. Ces ministères ont dû remanier leurs plans PPCG en conséquence. Dans quelques cas, ces plans ont été retouchés à la suite de la nomination d'un nouveau sous-chef qui a modifié les politiques ou les programmes de certains secteurs, comme celui de l'information de gestion. Ces modifications doivent également être intégrées aux initiatives des ministères dans le cadre du PPCG.

Il va sans dire que les ministères et nous-mêmes avons beaucoup appris et que cela a entraîné la modification de certains plans d'action. Certains ministères avaient fait preuve d'un optimisme exagéré dans l'évaluation initiale du travail à effectuer. Des révisions d'envergure ont été apportées à mesure que les ministères, tout comme le Bureau du Contrôleur général, acquéraient expérience et perspicacité.

Les ministères constatent que l'amélioration des processus de gestion n'a rien de statique. Dans un ministère, par exemple, le secrétariat du PPCG se composait au début d'employés temporaires. Il est maintenant formé d'employés permanents; par ailleurs, les améliorations envisagées sont examinées chaque année. Le Bureau du Contrôleur général encourage ce «rajeunissement» des plans d'action quand les circonstances justifient une telle mesure.

Tout comme dans les ministères, le PPCG a pris de l'importance au Bureau du Contrôleur général. En janvier 1980, la Direction des pratiques de gestion se composait de deux agents de liaison. Elle a la responsabilité générale du PPCG et reçoit l'aide d'autres directions du Bureau en ce qui a trait à l'évaluation des programmes, à la vérification interne et à la réforme du Budget des dépenses. En janvier 1980, nous venions tout juste de terminer les enquêtes du PPCG dans 28 ministères et nous commençons la planification et la mise en oeuvre.

Entre-temps, nous avons procédé à la tâche ardue de recruter du personnel pour le PPCG. Nous avons retenu 26 personnes, spécialistes ou personnes de soutien, sur plus de 500 candidats. Nous croyons qu'elles sont très compétentes, même si elles manquent, dans certains cas, d'une certaine expérience qu'elles mettront environ un an à acquérir.

Le personnel supplémentaire que nous avons dû affecter au PPCG et l'expérience du travail de liaison dans 30 ministères nous ont amenés à conclure que notre personnel effectue une tâche pour laquelle, sous de nombreux aspects, il n'existe aucun précédent. Le travail de liaison consiste en un ensemble d'attitudes et de pratiques nécessaires pour obtenir la coopération. Il exige de savoir prendre les devants et de chercher à rendre service aux ministères, y compris de mettre le temps et les efforts nécessaires pour comprendre la situation de chacun et obtenir les connaissances qui permettront d'offrir avis et conseils avec efficacité.

Le travail de liaison comporte également le partage de risques avec les ministères. Bien que la responsabilité d'exécu-

*[Text]*

Office of the Comptroller General shares responsibility by supplying IAP funds, giving technical advice and assessing IMPAC progress.

These tasks demand liaison officers with special characteristics and skills. Liaison officers are neither control agents nor executives. They are change agents.

There is no spontaneous motivation consistently in effect across government to reform management practices. However, the liaison work of my Office has demonstrated its importance in influencing the momentum of IMPAC beneficially in departments where we have done it well.

In addition, the Office of the Comptroller General has developed much of the administrative procedures needed to guide IMPAC activities, and we are now working on criteria to evaluate the effective-ness of IMPAC. Furthermore, public servants who manage IMPAC and perform the work in departments are able to exchange information and receive valuable training through IMPAC FORUM and IMPAC PRACTICUM. These meetings are organized and managed by the Office of the Comptroller General.

In summary, the Management Practices Branch has acquired the personnel and defined an approach to the complex and unprecedented task which is IMPAC.

The complexity of government operations should not be under-estimated. Some management process problems are peculiar to the public sector. They stem from the size of government operations, the large number of participants necessary to any decision, and the complex legal and other relationships among departments and central agencies which tend to render accountability difficult. There are no profit motivators.

The current effort of the OCG and of its partners in IMPAC is progressing but is not yet assured. It is my view that if, for any reason, this effort should cease, the objective of better information for Parliament and for managers and the objective of better control of government operations will be severely impaired. But let me assure you that we are determined to make this venture succeed, in partnership with departments and other central agencies.

Although, as yet, we have little upon which to predict success, we are optimistic for the following reasons:

We believe that we are making progress towards our IMPAC objectives. Those objectives are that in each department: its objectives are set as clearly as possible; activities are planned; activities are controlled; results are assessed.

IMPAC action plans are designed to introduce management processes on a customized basis in each department in support

*[Translation]*

tion incombe aux ministères, le Bureau du Contrôleur général en assume une partie en fournissant les fonds du PAMO, en donnant des conseils techniques et en évaluant l'avancement du PPCG.

Ces tâches exigent que les agents de liaison possèdent des caractéristiques et des aptitudes particulières; en effet, ils ne sont ni des contrôleurs ni des cadres; ils sont les agents du changement.

Il n'existe pas à l'échelle de l'administration publique d'incitation automatique constante à modifier les pratiques de gestion. Toutefois, le travail de liaison effectué par le personnel de mon Bureau a donné un élan considérable au PPCG dans les ministères où il a été bien fait.

En outre, le Bureau du Contrôleur général a mis au point une grande partie des procédures administratives nécessaires pour orienter les activités du PPCG. Nous sommes en train d'établir des critères d'évaluation de l'efficacité du PPCG. De plus, les fonctionnaires qui dirigent le PPCG ou effectuent le travail dans les ministères sont en mesure d'échanger des renseignements et de recevoir une formation précieuse lors de séances d'information adaptées à chacun de ces groupes. Celles-ci sont organisées et dirigées par le Bureau du Contrôleur général.

En résumé, la Direction des pratiques de gestion dispose maintenant du personnel nécessaire et a défini la façon d'aborder la tâche complexe et inédite du PPCG.

Il importe de ne pas sous-estimer la complexité des activités de l'administration fédérale. D'autre part, certains problèmes de gestion sont propres au secteur public. Ils découlent de l'ampleur même des activités, du nombre considérable de personnes qui participent à la prise des décisions et des relations complexes, d'ordre juridique ou autre, qui existent entre les ministères et les organismes centraux et qui compliquent fréquemment la reddition des comptes. Nulle part, la perspective d'un avantage n'incite à une meilleure gestion.

L'effort actuel du BCG et de ses collaborateurs en ce qui concerne le PPCG progresse, mais sa continuation n'est pas assurée. J'estime que si cet effort devait cesser, pour quelque raison que ce soit, la fourniture d'une meilleure information au Parlement, et aux gestionnaires et l'exercice d'un contrôle plus réel sur les activités de l'administration publique seraient sérieusement compromis. Nous sommes toutefois bien déterminés à assurer le succès de cette entreprise, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux.

Nous avons encore peu de données pour prédire le degré de réussite du PPCG. Toutefois, les raisons qui suivent nous inspirent l'optimisme.

Il nous semble que nous approchons des objectifs du PPCG, à savoir que, dans chaque ministère: les objectifs soient déterminés aussi clairement que possible; les activités soient planifiées; les activités soient contrôlées; Les résultats soient évalués.

Les plans d'action du PPCG sont destinés à mettre en place dans chaque ministère, lorsque des lacunes auront été décelées,

*[Texte]*

of these four interdependent objectives, wherever deficiencies have been determined..

To date, early evidence indicates that IMPAC has produced noticeable crystallization or clarification of objectives in at least six departments. This in turn leads to better resource allocation and better operational planning. There is evidence that improved planning is also becoming available in at least nine departments, mostly where the improved objective setting has also occurred, but independently as well.

There is less evidence as yet of improved management information for better management control, although considerable effort in this regard is under way in many departments. Some early products are reflected in the departmental Estimates volumes which I will describe later. With respect to departmental capability to assess the results of their programs, this is discussed further on in my statement when I report on the status of program evaluation.

Other reasons for optimism about the success of IMPAC include the following:

Senior officials in deputy minister positions throughout the departments and central agencies are encouraging us. No previous efforts at management reform have been so fully supported. With few exceptions, most of the people we work with are responsible public servants;

In one department \$8.3 million of annually recurring economies have accrued. In this department, and in three others, about \$40 million more of annual economies have been identified and will be reported on at a later date;

At this rate alone, the total cost of IMPAC will be recovered so that important but intangible benefits are expected eventually to accrue, so to speak, "free of charge";

The departments, in many cases, and we in the Office of the Comptroller General are now better informed, better equipped and better organized for IMPAC than hitherto.

To summarize my report on IMPAC, I hope that I have explained why the reforms associated with IMPAC will take time. We have embarked upon a long-term educational process of ourselves and of our colleagues elsewhere in government. This venture should be nurtured.

We are convinced that with the continued support of IMPAC by senior public servants, we have the greatest opportunity to achieve a significant improvement in management practices that will endure. We are determined to capitalize on this opportunity. PROGRAM EVALUATION

The second subject that I would like to report on today is the status of the program evaluation function in departments and agencies. I would like to begin by reviewing briefly the government's approach to the evaluation of programs.

Departments and agencies are to evaluate regularly the efficiency and effectiveness of their programs as an integral part of program management. Program evaluation is intended

*[Traduction]*

des pratiques de gestion adaptées qui appuieront ces quatre objectifs interdépendants.

Les premières indications laissent voir que le PPCG a amené, dans six ministères au moins, une clarification sensible des objectifs, laquelle a entraîné une meilleure attribution des ressources et une meilleure planification opérationnelle. Certains signes indiquent que la planification est meilleure dans au moins neuf ministères, surtout là où la détermination des objectifs est meilleure, mais ailleurs aussi.

Il existe moins d'indices de l'amélioration de l'information de gestion en vue d'un meilleur contrôle de la gestion, bien que de nombreux ministères y consacrent actuellement beaucoup d'efforts. Certains des résultats initiaux, dont je ferai état plus loin, sont concrétisés dans les volumes du Budget des dépenses. Quant à l'aptitude des ministères à évaluer les résultats de leurs programmes, j'en parlerai à propos de l'évaluation des programmes.

Voici quelques autres raisons de croire que le PPCG sera fructueux:

Les sous-ministres des ministères et des organismes centraux nous encouragent. Aucun effort visant à améliorer la gestion n'a reçu un tel appui par le passé. La plupart des gens avec qui nous travaillons sont des fonctionnaires ayant le sens des responsabilités;

dans un ministère, des économies de 8.3 millions de dollars, qui se répèteront chaque année, ont été réalisées. On a estimé que les économies annuelles réunies de ce ministère et de trois autres ministères représentent 40 millions de dollars. Il en sera question plus tard;

même si le PPCG ne produisait pas d'autres économies, le coût en serait entièrement recouvré; on peut donc prévoir que des avantages non quantifiables importants seront produits sans qu'il n'en coûte rien;

le Bureau du contrôleur général et, dans de nombreux cas, les ministères sont maintenant bien informés, mieux équipés et mieux organisés pour le PPCG qu'ils ne l'étaient auparavant.

En résumé, j'espère avoir fait saisir pourquoi les réformes liées au PPCG prendront du temps. Nous avons entrepris un long processus de sensibilisation de nous-mêmes et de nos collègues de l'administration fédérale. Cette entreprise doit être soutenue.

Nous croyons fermement que nous disposons du meilleur instrument pour améliorer sensiblement et de façon durable les pratiques de gestion si les hauts fonctionnaires continuent d'appuyer le PPCG. Nous sommes déterminés à en tirer profit. EVALUATION DES PROGRAMMES

Le deuxième sujet dont je veux vous entretenir est l'évaluation des programmes dans les ministères et organismes. Je résumerai d'abord la façon dont le gouvernement conçoit l'évaluation des programmes.

L'évaluation régulière de l'efficacité et de l'efficacités de leurs programmes par les ministères fait partie intégrante de la gestion des programmes. Cet exercice a pour objet de fournir



*[Text]*

to provide deputy ministers (who are the clients of these evaluations) with relevant, objective information on the performance of their programs - information which can be used in making administrative improvements and in advising Ministers. As well, program evaluation may be used by the government in reporting to Parliament, such as through the revised Estimates.

In line with this approach to evaluation, there are two key features in establishing program evaluation in departments. First, departments develop procedures which seek to ensure that evaluations are conducted objectively and reported in a thorough and balanced manner to the deputy minister. Such procedures typically are documented in a "departmental program evaluation policy". Second, departments delineate all these activities as a set of program evaluation components and identify when each component is to be evaluated. This is documented in "departmental program evaluation plans".

Departments have been quite active in setting up their program evaluation functions during the last two years. These evaluation activities go beyond the 30 departments associated with IMPAC. As of December 31, 1981, 25 departments had program evaluation policies, 33 had corporate program evaluation units and 27 had program evaluation plans. This represents an increase of 18 policies, 17 evaluation units, and 18 plans since March 31, 1980. It is important to note that departments have accomplished this without assignment of further resources for the purpose of program evaluation by Treasury Board.

Notwithstanding the importance and magnitude of the development of policies and plans, the payoff from the government's program evaluation policy is in the actual conduct of good quality evaluations and the use of the evidence provided. As of December 31, 1981, 113 studies covering \$3 billion in program expenditures were either completed, on-going or planned for 1981-82. Some of these studies have provided and many others likely will provide worthwhile information that is considered and used by deputy ministers.

While this progress is substantial, even impressive, I am unable to report that departments are now carrying out an adequate number of good quality evaluations or that the studies conducted are uniformly and fully considered by departmental management. I do not report this as a failure, but to inform Members of Parliament that the government objective in this area is not yet fully achieved.

The Office of the Comptroller General is working with departments to alleviate problems which are inhibiting the use of program evaluation as an effective management tool. For example, our skills development program provides seminars, courses and bulletins to address the need for more skilled, experienced evaluators. The OCG is contributing to the state-of-the-art in program evaluation through the development and communication of policies, guide-lines and standards and the collection, review and dissemination of information on methodology to departments.

*[Translation]*

aux sous-ministres, à qui les évaluations sont destinées, des renseignements objectifs et pertinents sur la performance de leurs programmes; ces renseignements peuvent servir à améliorer l'administration et à conseiller les ministres. En outre, le gouvernement peut utiliser les résultats des évaluations de programmes pour rendre des comptes au Parlement, que ce soit au moyen du nouveau Budget des dépenses ou autrement.

Cette façon de voir l'évaluation des programmes exige que les ministères procèdent à deux séries d'opérations préliminaires. En premier lieu, ils mettent au point des procédures destinées à garantir que les évaluations sont réalisées de façon objective et que les résultats en sont présentés de façon complète et équilibrée au sous-ministre. Ces procédures sont généralement exposées dans une politique ministérielle d'évaluation des programmes. En second lieu, les ministères répartissent les activités en éléments de programme et déterminent à quel moment chacun sera évalué. Ces renseignements figurent dans les plans ministériels d'évaluation des programmes.

Les ministères ont passablement travaillé à la mise sur pied de leur service d'évaluation des programmes ces deux dernières années. Ces activités n'ont pas eu lieu uniquement dans les 30 ministères touchés par le PPCG. En matière d'évaluation des programmes, le 31 décembre 1981, 25 ministères avaient une politique, 33 avaient un groupe affecté à cette tâche et 27 avaient un plan. Il y avait donc 18 politiques, 17 groupes d'évaluation et 18 plans d'évaluation de plus que le 31 mars 1980. Il importe de signaler que les ministères ont fait cela sans que le Conseil du Trésor leur ait alloué de ressources additionnelles à cet effet.

En dépit de l'importance et de l'ampleur de l'élaboration des politiques et des plans, les résultats de la politique gouvernementale d'évaluation des programmes sont la réalisation d'évaluations de qualité et l'utilisation des indications fournies. Le 31 décembre 1981, 113 enquêtes portant sur des dépenses de 3 milliards de dollars étaient terminées, en cours, ou prévues pour 1981-1982. Certaines d'entre elles ont fourni des renseignements valables que les sous-ministres utilisent. De nombreuses autres le feront.

Bien que les progrès réalisés soient considérables, et même impressionnants, je ne puis pas encore affirmer que les ministères effectuent actuellement un nombre suffisant d'évaluations de qualité ni que les gestionnaires des ministères tiennent toujours suffisamment compte des résultats des études effectuées. Je n'interprète pas cela comme un échec; je veux simplement signaler aux députés que l'objectif du gouvernement dans ce domaine n'a pas encore été atteint.

Le Bureau du Contrôleur général travaille avec les ministères à réduire les problèmes qui limitent l'efficacité des évaluations de programmes comme outil de gestion. Par exemple, notre programme de perfectionnement des aptitudes comprend des colloques, des cours et des bulletins qui ont pour objet d'accroître la compétence et l'expérience des évaluateurs. Le BCG contribue à l'avancement des connaissances en évaluation des programmes par l'élaboration de politiques, de lignes directrices et de normes ainsi que par le rassemblement et



[Texte]

Feedback from departments indicates that both these initiatives are assisting in the advancement of the program evaluation function in departments. INTERNAL AUDIT

Now I would like to outline the progress that has been made in the internal audit area. When I last spoke to you on this subject in January 1979, I outlined my plans for achieving comprehensive audit coverage through the implementation of an integrated audit function in all departments and agencies of the federal government. I am pleased to report significant progress towards the achievement of this objective.

An important step is the preparation of "Standards for Internal Audit in the Government of Canada" which will be submitted soon for Treasury Board approval. These standards were developed after extensive consultation with departments and the Office of the Auditor General, taking into account as well the existing standards of the Institute of Internal Auditors.

The "Standards for Internal Audit in the Government of Canada" set the policy framework within which departments are expected to establish their audit functions. These standards also provide criteria by which my Office is able to assess progress in implementation.

We know from our monitoring that 43 departments have established or are establishing organizations to carry out an audit mandate that meets these standards. This has been accomplished in 35 departments through the reallocation of resources from within the department. There are now approximately 800 person-years assigned to the audit function, excluding 350 Audit Service Bureau personnel who perform audits in areas such as federal-provincial agreements, contributions and contracts, as well as the provision of specialist audit services to smaller departments and agencies. Departments allocated some \$40 million of their budgets to internal audit in 1981-82.

I am satisfied that the government has now established the infrastructure necessary to conduct comprehensive audits. Departments have identified their audit unverses and have developed long-term plans and annual scheduling processes for conducting audits in accordance with management priorities.

In those departments where we have conducted in-depth reviews, we are satisfied that either an effective internal audit function is in place or actions are under way toward this end.

The task that now faces us is the continued development and implementation of internal audit and making it as an effective management tool. We are also faced with a shortage of appropriately skilled professionals to perform the function and an absence of proven methodology appropriate to the broadened role.

[Traduction]

l'examen de renseignements méthodologiques, et par leur diffusion aux ministères.

Les réactions qui nous sont parvenues des ministères indiquent que les activités mentionnées dans le paragraphe précédent contribuent à l'implantation de bons services ministériels d'évaluation des programmes. VERIFICATION INTERNE

Je voudrais maintenant signaler les progrès qui ont été faits dans le domaine de la vérification interne. La dernière fois que je vous ai entretenus de ce sujet, en janvier 1979, j'ai esquissé les plans que j'avais pour parvenir à une vérification intégrée grâce à un service intégré de vérification dans tous les ministères et organismes fédéraux. Je suis heureux de constater qu'on s'est considérablement rapproché de cet objectif.

La rédaction des "Normes de vérification interne dans le Gouvernement du Canada", qui seront bientôt soumises à l'approbation du Conseil du Trésor, constitue une étape importante dans ce domaine. Ces normes ont été mises au point après de longues consultations avec les ministères et le Bureau du Vérificateur général et en tenant compte des normes de l'*Institute of Internal Auditors*.

L'ouvrage susmentionné fixe la politique qui doit servir de cadre aux ministères pour l'organisation de leur service de vérification. Il précise également les critères d'après lesquels mon Bureau évaluera l'avancement de la mise en oeuvre.

La surveillance que nous avons exercée nous a permis de constater que 43 ministères ont mis sur pied un service capable d'exécuter des vérifications qui répondent à ces normes ou sont en train de le faire. Dans 35 d'entre eux, cela s'est fait grâce à la réaffectation de ressources qu'ils avaient déjà. Actuellement, environ 800 années-personnes sont affectées à la vérification, sans compter les 350 personnes du Bureau de service de la vérification interne qui effectuent des vérifications portant, entre autres, sur les accords fédéraux-provinciaux, les contributions et les marchés et qui agissent comme spécialistes en vérification pour les petits ministères et organismes. En 1981-1982, les ministères ont consacré 40 millions de dollars à la vérification interne.

Je suis persuadé que le gouvernement a maintenant établi l'infrastructure nécessaire à la réalisation de vérifications intégrées. Les ministères ont défini leurs champs de vérification; ils ont aussi mis au point des plans à long terme et la manière d'établir les calendriers annuels des vérifications d'après les priorités en matière de gestion.

Nous sommes persuadés qu'un service effectif de vérification interne existe dans les ministères où nous avons fait une étude poussée, ou qu'on travaille à en instaurer un.

Notre tâche consiste maintenant à poursuivre l'élaboration et l'implantation de la vérification interne et à la rendre efficace comme outil de gestion. Nous sommes aux prises avec une rareté de spécialistes en vérification et l'absence de méthodes éprouvées adaptées à un rôle plus vaste qu'auparavant.

## [Text]

In cooperation with departments, we are undertaking to develop methodology where it is lacking, and to draw on that developed by the Auditor General and the Canadian Comprehensive Audit Foundation to meet our needs in an orderly and cost-effective manner. We have also begun a recruitment and development program designed to alleviate the immediate shortage and provide a longterm source of skilled auditors. This initiative includes the establishment of a formal academic program leading to a Certificate in Internal Auditing.

The Office of the Comptroller General is working closely with the various policy monitoring groups in the Treasury Board Secretariat, other central agencies and the Office of the Auditor General to ensure that internal audit develops in a way that will allow these agencies to rely on the results of departmental internal audits, thus minimizing their own audit effort and duplication of audit effort.

As the internal audit function continues to develop, I anticipate that management at all levels will be better served.

**REFORM OF THE ESTIMATES**

The final subject that I would like to report on today is the Reform of the Estimates. The President of the Treasury Board and I discussed this project with you in detail on November 3 and 5, 1981. In the PAC report which resulted from these meetings, the Committee endorsed our approach to reform the Estimates and our proposed implementation plan. We are grateful for the strong support we have received from this Committee.

I am pleased to report that on February 23, 1982 the President of the Treasury Board tabled the first ten "live" departmental expenditure plans on behalf of the Ministers responsible. Three of these documents report actual performance in relation to planned results outlined in earlier "pilot" expenditure plans. By describing specifically the plans and results in each program, these departmental expenditure plans are establishing an improved basis for accountability of the government to Parliament.

Mr. Johnston also tabled Part I, the Government Expenditure Plan, which shows the five-year expenditure plan of the government. The Government Expenditure Plan was tabled for the first time last year. This year, the Part I Estimates document responded to concerns of this Committee that envelope presentations be indicative of gross government expenditures. Gross government budgetary expenditures are presented by adding back revenues from external parties which are credited to the appropriation.

The new Estimates documents were accompanied by a Guide to the Estimates which has been prepared to assist the reader in understanding the structure and content of these new documents. The Guide was developed in response to a need by members in earlier deliberations of this Committee.

## [Translation]

Nous travaillons à l'élaboration de méthodes avec les ministères, là où il n'en existe pas, et nous cherchons à tirer profit de celles qui ont été mises au point par le Bureau du Vérificateur général et la Fondation canadienne pour la vérification intégrée afin de répondre à nos besoins de façon rationnelle et économique. Nous avons également entrepris un programme de recrutement et de perfectionnement destiné à pallier dans l'immédiat le manque de personnel spécialisé et à fournir, à plus longue échéance, des vérificateurs qualifiés. Dans ce but, nous avons établi un programme d'enseignement menant à l'obtention d'un certificat de vérification interne.

Le Bureau du Contrôleur général demeure en étroite collaboration avec les divers groupes de surveillance politiques qui existent au Secrétariat du Conseil du Trésor, dans les autres organismes centraux et dans le Bureau du Vérificateur général afin que la vérification interne évolue de telle manière que ces organismes pourront se fier aux résultats des vérifications internes, ce qui réduira le nombre de vérifications que ces organismes devront effectuer et le chevauchement des vérifications.

A mesure que la vérification interne sera mieux organisée, les gestionnaires de tous les niveaux seront, je crois, mieux servis.

**REFORME DU BUDGET DES DEPENSES**

Le dernier sujet que j'aborderai aujourd'hui est la réforme du Budget des dépenses. Le président du Conseil du Trésor et moi-même avons longuement discuté de ce projet avec vous les 3 et 5 novembre 1981. Dans le rapport qui a été rédigé à la suite de ces discussions, votre comité appuyait notre façon d'envisager cette réforme et notre plan pour la réaliser. Nous lui sommes très reconnaissants de l'excellent appui qu'il nous a accordé.

Je suis heureux de signaler que le président du Conseil du Trésor a déposé le 23 février de cette année, au nom des ministères responsables, les dix premiers plans de dépenses qui ont été publiés. Dans trois d'entre eux, l'on compare les résultats obtenus aux résultats prévus plus tôt dans les plans de dépenses expérimentaux. Parce qu'on y décrit les plans et les résultats de chaque programme, ces plans constituent une meilleure base pour les comptes que le gouvernement doit rendre au Parlement.

M. Johnston a également déposé la partie I, *Plan de dépenses du gouvernement*, dans laquelle on trouve le plan de dépenses quinquennal de celui-ci. Ce document a été présenté pour la première fois l'année dernière. Cette année, les enveloppes budgétaires indiquent, comme le désirait le comité, les dépenses publiques brutes. Les dépenses budgétaires brutes sont obtenues par l'addition des recettes provenant de l'extérieur dont le montant est contenu dans les affectations.

Les nouveaux documents étaient accompagnés du *Guide du Budget des dépenses du gouvernement du Canada*. Cet ouvrage a été élaboré en réponse à un désir exprimé par les membres de ce comité au cours de délibérations antérieures.

## [Texte]

Once again, I appreciate the suggestions we have received from members of this Committee and other MPs on improving the information available to Parliamentarians and I look forward to your comments as you begin to use the new Estimates documents in this and other committees.

That concludes my opening remarks. I welcome your questions on any of the areas of OCG activity which I am reporting on today.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye, F.C.A. (Auditor General of Canada):**

In my Report, I noted the effort being made by the Government to achieve a greater degree of financial accountability, both by public service management to ministers and by the Government to Parliament. Major changes being implemented for the financial administration of the Government of Canada involve improved planning systems, the Policy and Expenditure Management System and a new approach to reporting in the Estimates. Adequate financial and management practices and processes are essential requirements for the success of such improvements. The program for the Improvement in Management Practices and Controls (IMPAC) started by the Comptroller General in 1978 reinforces these initiatives. IMPAC can play a key role in providing the necessary financial and management processes and practices to help ensure that improvements are implemented successfully.

Exhibit 5.1 on page 115 of my Report outlines the progress as of 31 March 1981 of the 30 entities participating in IMPAC. This program is a large undertaking with indicated time spans of four to seven years from the survey stage to the anticipated Action Plan completion dates. As reported in paragraph 5.27, some 430 major projects at an estimated cost of \$110 million are involved.

In paragraph 1.62 of my Report, I expressed disappointment regarding the progress made in some departments against schedules. Paragraphs 5.12 and 5.37 to 5.40 comment on IMPAC progress against milestones. The Committee may wish to have the Office of the Comptroller General report the status of progress on IMPAC and its own and departments' views of reasons for progress being slower than scheduled.

In a program of this magnitude, it is important that there are evaluation procedures to assess the achievements of IMPAC against its objectives and specifically the benefits from completed IMPAC projects. I comment on this matter in paragraph 5.23 and, in effect, ask: "Does the entity know whether it has fixed the problems or made the improvement identified?"

In the Auditor General's Reports of 1980 and 1981, we reported on the need for the Office of the Comptroller General to provide guidelines for standard reporting of IMPAC Action

## [Traduction]

J'ai bien apprécié les suggestions que nous avons reçues des membres de ce comité et des autres députés en vue de l'amélioration des renseignements que les membres du Parlement peuvent utiliser. J'espère également recevoir des commentaires sur les nouveaux documents du Budget des dépenses quand ce comité ou d'autres auront commencé à les utiliser.

J'ai terminé mon exposé et je suis disposé à répondre à vos questions sur l'un ou l'autre des secteurs d'activité du BCG dont je vous ai entretenus aujourd'hui.

**Remarques préliminaires de M. Kenneth M. Dye, F.C.A. (Vérificateur général du Canada):**

Dans mon Rapport, j'ai signalé que le gouvernement s'efforçait d'obtenir une plus grande imputabilité financière tant des gestionnaires de la Fonction publique envers les ministres que du gouvernement envers le Parlement. Les importants changements que l'on est en train d'instaurer à l'égard de l'administration financière du gouvernement du Canada engendrent des systèmes améliorés de planification, le système de la gestion des politiques et des dépenses et une nouvelle façon de faire rapport dans le Budget des dépenses. Si l'on veut que ces améliorations soient utiles, il est nécessaire d'avoir des pratiques de gestion et de finances valables. Le programme du perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) lancé par le contrôleur général en 1978 vient renforcer ces mesures. Le PPCG peut jouer un rôle clé en fournissant les processus et pratiques nécessaires de gestion et de finances qui feront en sorte que les améliorations donnent les résultats attendus.

La pièce 5.1, à la page 126 de mon Rapport, indique le progrès qu'ont réalisé au 31 mars 1981 les trente entités qui participent au PPCG. Ce programme constitue une grande entreprise et il comporte des périodes variant de quatre à sept ans à partir de l'étape de l'enquête jusqu'aux dates d'achèvement prévues des plans d'action. Comme nous le signalons au paragraphe 5.27, il s'agit de quelque 430 projets importants à un coût estimatif d'environ 110 millions de dollars.

Au paragraphe 1.62 de mon Rapport, je me suis dit désappointé du progrès réalisé par certains ministères par rapport aux calendriers. Les paragraphes 5.12 et 5.37 à 5.40 renferment des commentaires sur les progrès du PPCG par rapport aux diverses étapes. Le Comité voudra peut-être que le Bureau du contrôleur général signale le progrès réalisé relativement au PPCG et formule ses propres opinions et les opinions des divers ministères quant aux raisons pour lesquelles le progrès est plus lent que prévu.

Dans un programme de pareille envergure, il est important d'avoir des procédés qui servent à évaluer les réalisations du PPCG par rapport à ses objectifs et particulièrement les avantages que l'on retire des projets du PPCG achevés. J'ai fait des commentaires à ce sujet au paragraphe 5.23 et, de fait, je demande: «L'entité sait-elle si elle a réglé les problèmes ou apporté les améliorations demandées?»

Dans les Rapports de 1980 et 1981 du vérificateur général, nous avons mentionné que le Bureau du contrôleur général devait fournir des lignes directrices régissant le compte rendu



*[Text]*

Plan costs and benefits. In paragraph 5.21 of the 1981 Report, we comment on the fact that the estimated cost of IMPAC has been reported by the participants on inconsistent bases. Thus it is difficult to ascertain a reasonable cost estimate of IMPAC. The Committee may wish to pursue the question of how benefits and costs should be reported, in order to assess IMPAC.

In paragraphs 5.18 to 5.23, we comment on the IMPAC monitoring processes that have been developed and followed by the staff of the Office of the Comptroller General. For example, in 5.22 we noted the need for the OCG to improve its internal status reports, including explanations of project delays.

Given the potential scope, complexity and long time periods involved in the IMPAC programs, I reiterate my comments made in paragraph 5.16 that a major challenge facing the Office of the Comptroller General will be the maintenance of commitment by departments to the IMPAC process.

**The Chairman:** In accordance with a request to Mr. Rogers, Mr. Rogers agreed to bring some updated information to page 115 of the Auditor General's report. That is the chart that shows the status of action plans as at March 31, 1981. So I am going to call on Mr. Rogers to bring us his update and any comments he has thereon, and I will also invite you, Mr. Rogers, to make any other comments you would like to at this time. Then I will ask if Mr. Dye has anything to say before we go to questions. Mr. Rogers.

**Mr. H.G. Rogers (Comptroller General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. The request to my office was to produce the schedule on page 115 again to include the current dates for action plan completion as compared to the original dates of action plan completion. This request, which was made recently, we have been unable to comply with for this meeting for two reasons. The first is that we would prefer, in so responding, to complete the estimated dates for those for which no completion dates are shown, that is, from item 19 down. Secondly, there are several plans where the dates have not changed and where there is a need for a commentary from us to be included beside those dates; and that commentary I feel I am obliged to ensure that the department involved has notice of, and we have not had the time to complete the communications with the department.

• 1115

So I assure you, Mr. Chairman, and the committee, that we will produce this schedule, as requested, as rapidly as possible.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Rogers.

Mr. Dye, I think you indicated you have no particular comments at this point.

*[Translation]*

normalisé des coûts et des avantages des plans d'action du PPCG. Au paragraphe 5.21 du Rapport de 1981, nous avons mentionné que les participants avaient déclaré de façon non uniforme le coût estimatif du PPCG. Il est donc difficile d'établir un coût estimatif raisonnable du PPCG. Le Comité voudra peut-être poursuivre la question de savoir comment rendre compte des avantages et des coûts de manière à évaluer le PPCG.

Aux paragraphes 5.18 à 5.23, nous parlons des processus de surveillance du PPCG que le personnel du Bureau du contrôleur général a élaborés et suivis. Par exemple, nous faisons remarquer au paragraphe 5.22 que le BCG doit améliorer ses rapports périodiques internes, y compris les explications des retards qu'accusaient les projets.

Étant donné l'étendue possible et la complexité des programmes du PPCG ainsi que leur longue durée, je réitère les commentaires que j'ai formulés au paragraphe 5.16 où j'ai dit que le Bureau du contrôleur général aura à relever l'important défi de voir à ce que les ministères maintiennent l'engagement qu'ils ont pris à l'égard du processus du PPCG.

**Le président:** Conformément à une demande que nous lui avions faite, M. Rogers a accepté de nous communiquer les derniers renseignements concernant la page 126 du Rapport du Vérificateur général. Il s'agit du tableau indiquant l'état d'avancement des plans d'action au 31 mars 1981. Je vais donc demander à M. Rogers de nous communiquer ces renseignements et tout commentaire qu'il a à faire à ce sujet, et je vous inviterai également, monsieur Rogers, à ajouter tout autre commentaire qui vous semblera utile. Je demanderai ensuite à M. Dye s'il a lui-même quelque chose à ajouter avant que nous ne passions aux questions. Monsieur Rogers.

**M. H. G. Rogers (contrôleur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Vous avez demandé à mon Bureau de reproduire le tableau de la page 126 en y incluant les dates maintenant prévues d'achèvement des plans d'action par opposition aux dates initiales. Cette demande nous a été faite tout dernièrement et nous n'avons pu y accéder pour deux raisons. Premièrement, nous préférons connaître tout d'abord les dates pour les ministères ou agences ne nous en ayant pas communiqué, c'est-à-dire à partir du numéro 19. Deuxièmement, pour plusieurs de ces plans les dates n'ont pas été changées et il est nécessaire que nous accolions un commentaire à ces dates. Je me sens obligé de communiquer ces commentaires avant qu'ils ne soient publiés au ministère concerné et nous n'avons pas encore pu tous les contacter.

Je peux vous assurer, monsieur le président, que nous vous communiquerons ces renseignements aussi rapidement que possible.

**Le président:** Merci, monsieur Rogers.

Monsieur Dye, je crois que vous n'avez pas de commentaire à faire pour le moment.



[Texte]

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** No, thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Before I go to my list, then, as I analyze the nub of the situation here myself, it is an analysis of progress. The Auditor General says, for example, at the bottom of page 1 of his remarks:

Does the entity know whether it has fixed the problems or made the improvement identified?

In other words, I sense in all of his remarks that the Auditor General fears that the IMPAC program is going on in too much of a continuing fashion, that it is tending to become a permanent fixture in the government, and he sees that as undesirable because of the large cost that is involved. There were some comments in Mr. Rogers' statement which indicate that things are progressing to his satisfaction.

I wonder if there is any reconciliation of these, what I see as opposing views. Do the departments know just what they are doing, and is it good—Mr. Rogers—I am just trying to find the comment that says, on page 4:

In some cases, IMPAC action plans have been changed as a result of the appointment of a new deputy head who introduces policy or program innovations in areas such as management information.

It would seem to me that once the plan is made—the action plan—any innovation by a new person would be very, very limited, because a plan is, after all, a plan that can be followed or directed by whoever is deputy head in the department.

Now, I do not know if I have stirred anything in either of you, but I would like you to comment on my remarks. I have not really asked a question, I realize.

Mr. Dye.

**Mr. Dye:** I would be happy to comment.

In our opening statement we suggested that a brief form of paragraph 5.23 is "Does the entity know whether it has fixed the problems or made the improvement identified?" I think it would be helpful if we went to paragraph 5.23 and looked at the last part of the second-last sentence, which talks about "a formal evaluation of the achievement of IMPAC objectives and benefits from completed IMPAC projects". Then we go on to say:

This is important as a means of demonstrating that the IMPAC program is contributing to departmental objectives.

So our view is that there is limited provision for formal evaluation and we think it is important that the IMPAC process itself be evaluated by the departments.

**The Chairman:** Mr. Rogers.

**Mr. Rogers:** Well, we certainly agree with the context that Mr. Dye has just described. There is no question that the

[Traduction]

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Non, merci, monsieur le président.

**Le président:** Avant que je donne la parole aux membres du comité, si je comprends bien la situation moi-même, il s'agit d'une analyse d'exécution. Au début de la deuxième page de ces commentaires le vérificateur général pose la question suivante:

L'entité sait-elle si elle a réglé des problèmes ou apporté les améliorations demandées?

En d'autres termes, je pense que le vérificateur général craint que le programme PPCG n'acquière un statut permanent, ce qu'il ne considère pas souhaitable compte tenu des fortes dépenses qu'il entraîne. Dans sa déclaration, M. Rogers, par contre, manifeste de la satisfaction quant à l'exécution de ce programme.

Je me demande comment on peut concilier ces deux points de vue que je considère divergents. Est-ce que les ministères savent exactement ce qu'ils font, est-ce bien, monsieur Rogers, j'essaie de trouver l'endroit où vous dites à la page 4:

Dans quelques cas, ces plans ont été retouchés à la suite de la nomination d'un nouveau sous-chef qui a modifié les politiques ou les programmes de certains secteurs, comme celui de l'information de gestion.

Il me semble qu'une fois le plan d'action arrêté, toute innovation par une personne ne peut être que très limitée car après tout quel que soit le sous-chef du ministère, il a la responsabilité de faire exécuter ce plan.

Je me rends compte que mes remarques ne constituent pas véritablement une question, mais j'aimerais connaître votre réaction.

Monsieur Dye.

**M. Dye:** Je serais heureux de répondre.

Dans notre déclaration préliminaire nous disons que notre paragraphe 5.23 pourrait être résumé de la façon suivante: «L'entité sait-elle si elle a réglé les problèmes ou apporté les améliorations demandées?» Je crois qu'il serait utile de relire l'avant dernière phrase du paragraphe 5.23 où nous disons avoir constaté que les ministères n'avaient pris qu'un nombre restreint de dispositions afin de déterminer dans quelles mesures ils atteignaient les objectifs du PPCG et bénéficiaient des avantages prévus dans les programmes et les projets du PPCG. Nous poursuivons en disant:

C'est un moyen important de démontrer que le programme PPCG contribue à atteindre les objectifs des ministères.

Nous estimons donc que les dispositions permettant de déterminer la réalisation des objectifs sont très limitées et il importe, selon nous, que le programme PPCG lui-même soit évalué par les ministères.

**Le président:** Monsieur Rogers.

**M. Rogers:** Dans ce contexte, nous sommes certes d'accord avec M. Dye. Il est indubitable que les ministères doivent

## [Text]

departments individually have to evaluate the benefit of what they are doing in these programs, as we have to do globally across the system. The basic question that has to be answered is does it make any difference? We have scheduled for 1984 to conduct a formal evaluation of the IMPAC program. We have not had the chance to indicate that to the committee before this time.

My further comment would be that one has to look back through the evolution of these plans for me to be able to say that we have come to a stage now where it seems to me more rigour in that evaluation, or evaluations of projects as well as plans in their totality, can occur. Let me just give you a few brief words in that context.

• 1120

The IMPAC process was designed to respond to a great variety of concerns expressed by the Auditor General, by the Treasury Board's own reviews of departmental performance, and by departments' own reviews of their own performance over periods of time. The problems varied from department to department; what was a deficiency identified in one department was not the same deficiency identified in another department. The concept of IMPAC was to take the totality of the problems that were identified, from whatever sources, do a top down systems walk-through in each department in terms of a basis for arriving at a consistent agreement with the department on what was good and what needed improvement—that was the survey stage—and then to focus on the deficiencies and construct a series of projects to overcome them, in a reasonable timeframe and with a reasonable judgment made on which problems should be tackled first. So these plans were holistic, in their attempt to try to put all those issues together and resolve them in some kind of logical sequence and over a logical timeframe.

By definition, the initial plans were less, and are less, detailed than the subsequent projects that were detailed as the department moved into its implementation phase. So there has been some, if you will, extension of the elaboration of the work that leads to the plans changing, and we encourage that. This is not like a construction project where all the design work and all the blueprints are in place before you start the project. This has, by definition, an evolutionary life. We are at the point, I believe, now where the definitions are becoming reasonably stable, although we have some departments where re-work is still involved and still required.

So, if you then say, "We have our drawings and we have our project management group together, we are now in a stage to say, now, with more rigour, let us examine the benefits of these and be sure that they are cost effective overall." Not every project in every department is going to have a payback on its own, because you are addressing infrastructure, the building, and process and information for decision-making that is just basic to good management. But there are significant pieces of the effort that must be costed by an official long term.

## [Translation]

mesurer individuellement les bénéfices de ce qu'ils font dans le cadre de ces programmes tout comme nous le faisons d'une manière globale. La question principale à se poser reste néanmoins la suivante: cela fait-il une différence? Nous avons prévu de mesurer les résultats du programme PPCG en 1984. C'est la première fois que nous avons l'occasion de vous le signaler.

J'ajouterais que seule l'étude de l'évolution de ces plans peut permettre de dire que nous sommes parvenus à un point où nous pouvons maintenant mesurer les résultats de ces projets ou de l'ensemble des plans avec plus de rigueur. Permettez-moi de faire un petit récapitulatif.

Le programme PPCG a été mis en place pour répondre à toute une série de questions posées par le vérificateur général, par les services de contrôle de la performance des ministères du Conseil du Trésor et par les propres services de contrôle de la performance des ministères. Les problèmes variaient de ministère en ministère; ce qui était considéré comme une déficience dans un ministère ne l'était pas dans un autre. La première mission du PPCG a été d'inventorier tous ces problèmes, où qu'ils se trouvent, de déterminer avec chaque ministère quels étaient ceux qui les concernaient le plus puis de mettre en place une série de solutions pour les résoudre dans un temps raisonnable et en leur attribuant une priorité raisonnable. Ces plans étaient donc holistiques dans la mesure où nous essayions de rassembler tous ces problèmes, de les résoudre selon une suite logique et selon un calendrier logique.

Par définition, ces plans d'action étaient moins, et sont moins, détaillés que les projets de solution ultérieurement appliqués par les ministères. L'application de ces solutions a donc entraîné une modification des plans d'action et nous l'encourageons. Ce n'est pas comme pour un projet de construction où tout est calculé avant que le chantier ne commence. Par définition, dans ce cas, l'évolution est permanente. Je crois que nous sommes parvenus à un point maintenant où les définitions acquièrent une stabilité raisonnable bien que dans certains ministères il faille toujours remettre l'ouvrage sur le métier.

Dans certains cas, ayant dressé nos plans, ayant notre groupe de gestion en place, nous pouvons maintenant mesurer avec plus de rigueur les bénéfices ainsi que la rentabilité. Or, chaque projet individuel d'un ministère n'est pas forcément rentable car il fait partie d'un ensemble et doit résulter de la décision d'une bonne administration. Néanmoins, le prix de parts importantes de l'effort général doit être calculé à long terme.

[*Texte*]

**The Chairman:** Mr. Rogers, would it be clearer to say, then, that, rather than the IMPAC action plans having been changed as a result of the appointment, the implementation or application of the action plans has been changed?

**Mr. Rogers:** That is a useful elaboration, Mr. Chairman, although, by definition, if the elaboration leads to a different work plan for a project than existed initially, we would have to agree that the plan has changed as well.

**The Chairman:** But the aim has not changed.

**Mr. Rogers:** The aim has not changed.

**The Chairman:** Now, one other question out of this chart. Can you give us a brief explanation as to how, for instance, on line 3, Energy Mines and Resources, the action plan development stage took two months, whereas in some others, such as in DREE or National Revenue, Taxation, it looks as though it took about 18 months?

**Mr. Rogers:** Again, the first three were the first three pilots: National Health and Welfare—I am sorry, two of them were, National Health and Welfare, and Energy Mines and Resources. They were the first two places we went to work and I think the change in terms of a plan cycle is indicative of the maturing both in our own organization and in the departmental infrastructure of the detailing that a plan should have and its composition and the degree of precision that is applicable within the plan content. I would say that the initial planning at EMR, for example, is far more summary as a start point than the plan that we finally adopted in the case of DREE, which is significantly more elaborate.

• 1125

**The Chairman:** It seems, from what you have said, that it is taking longer in many cases than you thought and completion dates have been altered in a number of cases. Are you alarmed at the delays that have occurred, and do you see any danger of the program becoming permanent, which I do not think you intend?

**Mr. Rogers:** No. We have, clearly, objectives to see finite end-points on these plans. We will graduate several departments this year, if you will. They will probably be succeeded by some other set of tasks that we work in conjunction with the department in terms of improving management—that, in my view, being an unending task. Indeed, I see that there will be terminal dates and there will be sign-offs that the plans have been completed, and refinements that might still be needed would be part of the normal management process within the departments with a different monitoring process on our part, not quite as extensive as we do today.

I might ask if Mr. Bindman would like to add a supplementary, with your permission. Mr. Bindman.

**Mr. W. Bindman (Deputy Comptroller General, Management Practices Branch, Office of the Comptroller General):** I think, if I understood the question, Mr. Chairman, you are

[*Traduction*]

**Le président:** Monsieur Rogers, ne serait-il pas plus précis de dire alors que ce ne sont pas les plans d'action du PPCG qui ont été modifiés mais plutôt leur application?

**M. Rogers:** Ce pourrait être une précision utile, monsieur le président, bien que par définition quand il y a modification au moment de l'exécution par rapport à ce qui était initialement prévu il y a obligatoirement modification du plan.

**Le président:** Mais l'objectif reste inchangé?

**M. Rogers:** L'objectif reste inchangé.

**Le président:** Une autre question au sujet de ce tableau. Pouvez-vous nous expliquer brièvement pourquoi, par exemple, à la ligne 3, la période de développement du plan d'action du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources n'a pris que deux mois alors que pour certains autres, comme pour le MEER ou le Revenu Canada-impôt, il semble qu'il a fallu près de 18 mois?

**M. Rogers:** Les trois premiers étaient des projets pilotes: La Santé nationale et le Bien-être, je m'excuse, les deux premiers étaient des projets pilotes, Santé nationale et Bien-être social, et Énergie, Mines et Ressources. C'est par ces deux là que nous avons commencé et je crois que la modification du cycle de planification est l'indice d'une maturité accrue de notre part et de la part des ministères quant aux détails devant être contenus dans un plan, quant à sa composition et quant au degré de précision réalisable. Je dirais, par exemple, que le plan initial du ministère de l'Énergie était beaucoup plus sommaire que le plan que nous avons finalement adopté pour le MEER, plan beaucoup plus élaboré.

**Le président:** Il semblerait donc qu'il a fallu plus longtemps que vous ne le pensiez dans de nombreux cas et que les dates d'achèvement ont été modifiées. Ces délais vous inquiètent-ils et ne craignez-vous pas que ce programme devienne permanent ce qui n'est pas votre intention, je pense?

**M. Rogers:** Non. Nous avons clairement fixé des objectifs limites à ces plans. Plusieurs ministères recevront, si vous voulez, leur diplôme cette année. Nous leur fixerons probablement d'autres objectifs dans le domaine administratif où il y aura toujours place pour l'amélioration, à mon avis. Il est évident que ces plans d'action connaîtront une fin, et que des améliorations toujours nécessaires dans le cadre de la bonne gestion des ministères seront apportées, améliorations que nous continuerons à surveiller, mais pas d'aujourd'hui.

M. Bindman voudrait peut-être ajouter quelque chose, avec votre permission. Monsieur Bindman.

**M. W. Bindman (sous-contrôleur général, direction des pratiques de gestion, bureau du Contrôleur général):** Si j'ai bien compris votre question, monsieur le président, vous aime-



*[Text]*

seeking to ascertain if we are alarmed by or seriously disturbed about slippage. Is that the general gist of your question?

**The Chairman:** Yes, I think so. Are you worried that it is going on longer than was anticipated, and are you alarmed that in some cases it looks as though it might be a permanent establishment in some of these departments?

**Mr. Bindman:** Mr. Chairman, basically we are not alarmed, but I would not wish thereby to leave the impression that there are not some situations in the totality of the IMPAC program which give us cause for concern. As I think I have said on other occasions, when you are dealing with 30 government departments of this size and complexity just about everything that can happen sooner or later does someplace in the setting.

In my view, the majority of the slippage which has ostensibly occurred, if you compare the original dates with the current standing, better than half of that is attributable to what I might label as legitimate reasons: maturing on the part of the departments and in our own office causing recognition of work that ought to have been recognized at the outset but was not; rework attributable to factors beyond the control of those dealing with the program, such as corporate reorganizations or the advent of a new policy or the introduction of the PEMD system.

There are situations where I can not fairly attribute the slippage or the change in dates to what I might label as legitimate reasons. Rather, it is a question of failure to assign adequate priority, or the talent that was given to it was not adequate to the task, there being other priorities in the department which drew that talent. In these cases, we have been making... and I might add, before I leave that question, failure on the part of my own office to quickly enough detect and establish the communications required to deal with and remedy such problems: this is very much part of my own responsibility as well as departments'.

In those cases, we have brought additional emphasis to bear. I can report that wherever that has been done so far, the response is positive, if not yet adequate.

So to answer your question once again: Given the legitimate and the less legitimate reasons in my judgment, and the response to the initiatives of our office in the case of the less legitimate reasons, I would not be alarmed. I would expect slippage normally in this kind of work. It is not the last slippage we will record over time. When the smoke clears we will have, as I tried to indicate earlier, grounds for some gratification over what took place.

• 1130

**The Chairman:** Thank you. Mr. Dye, since I was expressing some of the concerns that you had expressed, do you have any further comment after hearing the explanations from the Comptroller General and his deputy?

**Mr. Dye:** I am pleased to hear Mr. Rogers say that he views this as a finite project. I agree with him that once this has been completed, there will be continuous need to encourage good

*[Translation]*

riez savoir si les délais nous inquiètent beaucoup. C'est bien là l'essentiel de votre question?

**Le président:** Oui, je crois. Vous inquiétez-vous que cela prenne plus longtemps que vous ne l'aviez anticipé, et n'avez-vous pas peur que dans certains cas ces programmes prennent une allure permanente dans certains de ces ministères?

**M. Bindman:** Monsieur le président, d'une manière générale, nous ne sommes pas inquiets, mais je ne voudrais pas vous donner l'impression qu'aucun des participants au programme PPCG ne nous cause d'inquiétude. Comme je pense l'avoir déjà dit, ce programme portant sur 30 ministères très importants et très complexes, n'importe quoi peut arriver n'importe quand.

A mon avis, pour plus de la moitié, la majorité des retards par rapport aux dates fixées initialement est due à ce que j'appellerais des raisons légitimes: la maturité accrue des ministères et de notre propre bureau nous faisant prendre conscience de certaines choses qui auraient dû être prises en compte dès le départ et ne l'ont pas été; les modifications dues à des facteurs échappant au contrôle des responsables du programme, qu'il s'agisse de réorganisation structurelle, de nouvelles politiques ou de l'introduction du PEME.

Il y a des cas où il m'est impossible d'attribuer ces retards ou ces changements à des raisons que j'appellerais légitimes. Il s'agit plutôt d'erreurs dans l'évaluation des priorités, dans la répartition des talents, de talents affectés à d'autres priorités du ministère. Dans ces cas, nous avons fait... et je pourrais ajouter, avant de poursuivre, le fait que mon propre bureau n'ait pas détecté avec suffisamment de rapidité les problèmes et n'ait pas établi les communications nécessaires pour régler ces problèmes: c'est tout autant ma responsabilité que celle des ministères.

Dans ces cas, nous sommes intervenus directement. Je peux vous dire que jusqu'à présent, la réaction a toujours été positive si ce n'est suffisante.

Donc, pour répondre encore une fois à votre question: compte tenu de ces raisons légitimes et de ces raisons moins légitimes à mon avis, et compte tenu des réactions aux initiatives de notre bureau dans le cas de ces raisons moins légitimes, je ne suis pas inquiet. Dans un exercice de ce genre, les retards sont tout à fait normaux. En fin de compte, ce n'est pas cela qu'on retiendra. Lorsque la fumée se dissipera, comme j'ai essayé de l'indiquer plus tôt, nous aurons des raisons de nous féliciter.

**Le président:** Merci. Monsieur Dye, étant donné que j'ai repris certaines de vos questions, avez-vous d'autres commentaires à faire après avoir entendu les explications données par le contrôleur général et le sous-contrôleur?

**M. Dye:** Je suis heureux d'avoir entendu M. Rogers dire que ce projet devait être limité dans le temps. Je conviens avec lui qu'une fois ce projet terminé, il sera nécessaire de continuer à



## [Texte]

management processes. It is an unending task. I share his view that this one is a package that can be delivered and delivered well, and that there would be different devices in the future to press on with similar objectives. I am pleased to hear that.

**The Chairman:** I will make one final request, Mr. Rogers. When you provide the committee with this updated chart, and since we may not be together again at that time, could you provide on a separate sheet probably, explanations for any startling variations between estimated dates and what your new estimates are?

**Mr. Rogers:** Indeed we will.

**The Chairman:** Thank you. We will go to other questions then. M. Fennell, Dr. Halliday, Mr. Hovdebo and Mr. Desmarais. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Mr. Chairman. I have brought up this point in other meetings in previous years. I note on page 6 of the Comptroller General's statement that the same problem still exists; namely, the lack of motivation of management. Having come from the private sector and having seen the advantages to be gained from management consultants and, particularly, chartered accountants—I want to put that in emphasis—and also by review, I find that when they are hired by outside directors as opposed to inside management, they seem to come up with some bottom lines that are pretty hard to a corporation.

As I say, I have brought this point up before, and I would like to address this to the Comptroller General first and then I would like to hear the Auditor General's comments. I believe that the senior management of the departments have definite esoteric philosophical views, but have lost total touch with the reality of economics. In the House of Commons which I will use as an example—and I admire Madam Sauvé immensely for this—she brought in an administrator whom she knew, and she gave him quite a number of powers. It is going to take time, because of the system within Parliament, to deal with things that have been happening over the past, and I would like to ask the Comptroller General if it is not time to address the problem of having a senior deputy minister in each department who is trained by his department and/or the Auditor General who can really dig in and deal with the guts of the issue, rather than have outsiders always coming to try to motivate. I am talking about chartered accountants who know about bottom lines.

**Mr. Rogers:** I will try to be brief, Mr. Fennell, but the question of motivation could take the session itself, and I will not abuse the time limits for a response. Let me suggest that the context of your remarks of course may also be echoed by the Auditor General in his previous recommendations for what he called one of the three pillars for good financial management, and that was a department comptroller.

Let me say that we are close to promulgating a view on that subject; not "we", but Treasury Board and the President of the Treasury Board, the Hon. Donald Johnston.

## [Traduction]

encourager les méthodes de bonne gestion. C'est une tâche éternelle. Je conviens avec lui que ce programme est tout à fait réalisable et que d'autres méthodes à l'avenir devraient permettre de réaliser des objectifs analogues. Je suis heureux de l'entendre.

**Le président:** Je vous ferai une dernière demande, monsieur Rogers. Lorsque vous fournirez au comité ce tableau complété, et comme nous pourrions peut-être ne pas nous rencontrer à ce moment-là, pourriez-vous nous fournir sur une feuille séparée les explications en cas de variations importantes entre les dates prévues initialement et les nouvelles dates?

**M. Rogers:** Bien sûr.

**Le président:** Merci. Nous passons maintenant aux autres questions. M. Fennell, M. Halliday, M. Hovdebo et M. Desmarais. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci, monsieur le président. J'ai déjà posé cette question à plusieurs reprises au cours des années précédentes. Je remarque qu'à la page 7 le contrôleur général dénonce toujours le même problème: Le manque de motivation des administrateurs. Venant du secteur privé et ayant constaté les avantages offerts par les consultants en gestion et, tout particulièrement, par les comptables agréés, et j'insiste, ainsi que les avantages de contrôles périodiques, je constate que lorsqu'ils sont embauchés par des directeurs externes par opposition à la gestion interne, ils semblent produire des conclusions assez dures à avaler pour une société.

J'ai déjà invoqué cette question, et j'aimerais tout d'abord la poser au Contrôleur général puis entendre les commentaires du Vérificateur général. Je crois que les administrateurs des ministères fonctionnent selon des critères philosophiques et ésotériques arrêtés mais qu'ils ont perdu tout contact avec les réalités économiques. Je citerai comme exemple celui de la Chambre des communes. J'admire énormément ce qu'a fait M<sup>me</sup> Sauvé à cet égard. Elle a fait venir un administrateur qu'elle connaissait et lui a conféré un certain nombre de pouvoirs. Compte tenu du fonctionnement du Parlement, régler certains de ces problèmes va prendre du temps, et j'aimerais demander au Contrôleur général s'il ne serait pas opportun d'affecter à chaque ministère un sous-ministre principal formé par son bureau ou par celui du Vérificateur général qui puisse véritablement s'attaquer aux problèmes plutôt que de faire venir des gens de l'extérieur ayant toujours pour mission de créer une certaine motivation. Je parle des comptables agréés dont le pragmatisme est indubitable.

**M. Rogers:** J'essaierai d'être bref, monsieur Fennell, mais cette question de la motivation pourrait faire l'objet d'une séance entière et j'essaierai de ne pas dépasser le temps limite imparti à une réponse. Vos remarques rejoignent celles du vérificateur général lorsqu'il a recommandé la nomination d'un contrôleur dans chaque ministère, le considérant comme un des trois piliers d'une bonne gestion financière.

Nous allons très bientôt nous prononcer à ce sujet. Lorsque je dis « nous », il s'agit du Conseil du Trésor et du président du Conseil du Trésor, l'honorable Donald Johnston.

[Text]

• 1135

Let me just anticipate a question that lies behind that. Why is it taking so long? The Auditor General has talked about the need for such an official for some time. I suppose there is the difference between what I would call "a great-man theory of management" and mine. A great-man theory of management says you throw in a good man or good people and they will solve all kinds of problems, and that is true. Much can be done with the right kinds of spirit, the right kinds of leadership, the right kinds of resources. However, it also is a concern of mine that you prepare the ground carefully in advance, before looking at something as extensive and diverse as the federal government, to ensure there is an environment in which that will be received and in which it can be executed. Furrowing the ground and tilling the ground is another way you might look at the omnibus nature of these IMPAC plans. We are dealing in those plans with improving the coherence and integration of planning processes in departments. We are dealing with improving the physical information on programs by which they are planned and controlled. What are their objectives? What are the measurements against those objectives? What are the criteria for performance measurement that you can assign to them for efficiency and effectiveness?

We are working to tie that data, in a coherent fashion, to the financial results and person-year results. Our preparatory work is very important and it does not involve just the senior ADM, which you suggest; it involves the operational managers who spend the money. Their involvement in the design and their concurrence in the design of both the processes and of the measures is absolutely critical. It cannot be imposed from the centre without concurrence, the centre of a department or the centre of government as represented by the central agencies, or else it will be some attempt at a paper answer to what are very, very difficult problems. That is the reason we believe we have just now at the point when it is appropriate to address the very issue that you are suggesting. We now have, I think, an environment in which we can move in a very measured fashion over the departments, with the departments, to accomplish the appointment of such an individual.

Now, if you want, I would pause there because if you wish me to pursue the question of motivation, I would have to ask for supplementary time.

**Mr. Fennell:** Would you like to comment on that? I guess you really have.

**Mr. Dye:** Well, Mr. Fennell, I would be happy to make a quick comment. I am pleased to see you have such confidence in chartered accounts. Being one, I think it is nice that society does believe we have something to contribute. I happen to believe that too.

[Translation]

Laissez-moi poser la question suivante: pourquoi faut-il attendre aussi longtemps? Le Vérificateur général parle de la nécessité de l'existence d'un tel fonctionnaire depuis quelque temps déjà. Je suppose que ma théorie de la gestion est différente de ce que j'appellerais «une théorie de gestion axée sur le grand spécialiste». La théorie axée sur le grand spécialiste veut que si l'on fait appel à un expert compétent ou à des fonctionnaires compétents, ils résoudre toute sorte de problèmes, ce qui n'est pas faux. En effet, on peut accomplir beaucoup de choses lorsque l'on dispose des dirigeants indiqués, de bonnes ressources et d'un bon esprit. Cela dit, avant d'envisager quelque chose de si vaste et diversifié que l'administration fédérale, je suis d'avis qu'il faut préparer le terrain d'avance afin qu'on s'assure qu'il existe un milieu réceptif à l'initiative et dans lequel il pourra se concrétiser. Par analogie, on peut songer au labour et au sarclage du sol lorsqu'on songe à ces programmes PPCG. En effet, ces derniers cherchent à améliorer la cohérence et l'intégration des processus de planification au sein des ministères. Il s'agit encore d'améliorer la présentation concrète des programmes de renseignements qui planifient et surveillent ce processus. Par conséquent, quels sont leurs objectifs? A quels critères se reporte-t-on pour les évaluer? Quelles normes de rendement faut-il utiliser pour assurer leur rendement et leur efficacité?

Nous nous occupons de lier ces données aux résultats financiers ainsi qu'aux années/personnes de façon cohérente. Par ailleurs, le travail préparatoire est très important et il n'y a pas que le principal sous-ministre qui y participe comme vous semblez le croire mais bien tous les gestionnaires des opérations, ceux qui dépensent les sommes accordées. Leur contribution à la conception et à l'approbation des processus et des systèmes de mesure est tout à fait primordiale. En effet, on ne peut imposer ce genre de solution d'un bureau central sans avoir l'approbation des autres services, j'entends par là le centre d'un ministère ou les principaux organismes gouvernementaux, sinon cela ne sera qu'une réponse sur papier à des problèmes très très difficiles. C'est la raison pour laquelle nous estimons qu'il est maintenant approprié de s'occuper de la question-même que vous avez soulevée. Je crois en effet que nous disposons maintenant d'un instrument qui nous permet d'avancer de façon très progressive et de travailler au sein des ministères et avec leur collaboration de sorte qu'un tel fonctionnaire puisse être nommé.

Maintenant, si vous permettez, je vais m'arrêter car si vous désirez que je développe davantage la question de la motivation, il faudra que je demande qu'on m'accorde plus de temps.

**M. Fennell:** Aimeriez-vous vous exprimer là-dessus? Je crois que vous l'avez vraiment fait.

**M. Dye:** Et bien, monsieur Fennell, je ferai volontiers une brève observation là-dessus. Je suis d'abord très heureux de constater votre confiance dans les comptables agréés. Étant donné que j'en suis un, il est réconfortant de voir que la société estime que nous avons quelque chose à lui apporter. Car je suis aussi de cet avis.

*[Texte]*

You are looking for good people to have a sense of accountability. They are certainly beyond chartered accounts. There are lots of good people, who are not chartered accountants, now employed in the federal service who have a sense of accountability. There may be some, I am sure there are some, who do not have that same sense.

Having been within this system now for 10 months, I am certainly aware of the different environment and I am aware that it would probably be very useful to Canada to have more private sector people involved in public sector work and vice versa because I think those who are in the permanent employ in the public sector could benefit from several years on the outside with a different environment again. I think they would feel as out of water as a private sector person does on first coming in; it is a different, a very different environment. The reasons are many and that gets into this motivation discussion. I do think it would be wise for Canada to consider more exchange of senior financial officials. I think there would be a benefit both ways and I would encourage the government to do that. I would also think there might be an opportunity at this time to proceed on such a line because of the poor economy. There are vice-presidents, finance, who are exceedingly capable and suddenly available because their companies no longer exist through bankruptcies and what-have-you, which may not be their own failing. It could well be market factors and not financial issues that have put them on the beach. I think that it may well be a situation where the government could attract some good people. The salary level in many cases is not attractive at the senior financial levels in the government, but it has been much improved and I think maybe that perception could be made available to accountants and other financial and administrative and consultative people. I think the federal service can now be in a better position to be competitive as the economy has fallen so badly generally across the line.

• 1140

**Mr. Fennell:** I was going to bring up that question of there maybe being some available people around, and you answered it for me. I have also brought up the other point in the past, that I find the salary levels throughout government too close. What I am really maintaining is that from the lowest secretary to the deputy minister I find the range is not as broad as it is in the private sector. I have suggested in the past that possibly the salaries of the senior people, and I particularly come down to the comptroller in each department and the deputy minister, should be reviewed to attract the best people in Canada.

Part of our motivation is monetary. Now, much of the motivation by the civil service is not as monetary as it is in the private sector, but I do believe that if you get top people in there they could add to the problem you are dealing with, the

*[Traduction]*

Vous dites être à la recherche d'employés compétents qui ont le sens des responsabilités. Or, il y en a certainement ailleurs que chez les comptables agréés. Il y a beaucoup de gens compétents qui ne sont pas des comptables agréés, qui sont actuellement à l'emploi de l'administration fédérale et qui ont le sens des responsabilités. Bien entendu, je suis certain aussi qu'il y en a qu'ils ne le sont pas.

Par ailleurs, 10 mois après mon entrée dans le service public, je suis certainement conscient des caractéristiques différentes de mon nouveau milieu de travail et de l'intérêt qu'a le gouvernement à accueillir davantage d'employés du secteur privé et vice versa. En effet, j'estime que les employés permanents du secteur public pourraient bénéficier d'un stage de quelques années à l'extérieur dans un milieu différent. Je crois que tout d'abord, ils se sentiraient dépayés comme le sont d'ailleurs les gens du secteur privé qui arrivent dans la Fonction publique car les deux milieux sont très différents. Les raisons pour cela sont nombreuses et touchent à la question de la motivation. Je suis d'avis qu'il serait sage que le Canada envisage davantage d'échanges de cadres supérieurs travaillant dans le domaine financier. Cela serait bénéfique pour les deux secteurs, et j'encourage donc le gouvernement à prendre une telle initiative. Je crois aussi qu'étant donné le faible rendement de notre économie à l'heure actuelle, le moment est bien choisi de le faire maintenant. En effet, il y a des vice-présidents aux finances extrêmement compétents qui sont disponibles en raison de la faillite, ou la fermeture de leurs entreprises, ce dont ils ne sont probablement pas responsables car la situation économique peut fort bien les avoir privé de leur emploi. Le gouvernement peut ainsi être en mesure d'attirer des gens compétents. Il est possible que le niveau de rémunération ne soit pas intéressant au niveau supérieur de l'administration publique pour ce qui est des spécialistes en gestion financière mais la situation s'est beaucoup améliorée et je crois qu'on pourrait peut-être diffuser les renseignements à cet égard aux comptables et à d'autres spécialistes en matière financière et administrative. Enfin, j'estime que l'administration fédérale est présentement mieux placée pour faire concurrence au secteur privé étant donné que l'économie connaît un ralentissement aussi marqué dans tous les secteurs.

**M. Fennell:** J'allais justement soulever cette question de la disponibilité de certains spécialistes, et vous y avez répondu d'avance. Par le passé, j'ai déjà également mentionné le fait que d'après moi, l'échelle des salaires gouvernementaux n'est pas assez grande. J'entends par là que de l'échelon le plus bas du travail de secrétariat à celui du sous-ministre, l'échelle n'est pas aussi étendue que dans le secteur privé. J'ai donc proposé qu'on hausse les traitements des cadres supérieurs, particulièrement ceux des contrôleurs de chaque ministère et des sous-ministres afin qu'on attire vers ces postes les meilleurs candidats qu'on puisse trouver au Canada.

Il y a une part de la motivation qui tient des facteurs pécuniaires. Bien entendu, dans la Fonction publique, cette motivation ne relève pas autant de ces facteurs que dans le secteur privé mais je suis persuadé que si l'on attire les gens les



[Text]

motivation, because that comes down from the top in pretty well every segment, schools, non-profit and profit organizations.

I endorse that you are getting close to appointing the people in the departments. I hope that you get their co-operation. I hope they keep free, independent minds, and I hope we can go back to the public and say that something is being done, because the people out there are angry about the expenditure of taxes, and that is the bottom line. So I appreciate your comments and I will turn it over to the next questioner.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell. Dr. Halliday.

**Mr. Halliday:** Thank you, Mr. Chairman. If I was a nasty person, I would say what an interesting session we had here a few days ago when our colleagues from the government side were not with us. They missed a lot of interesting discussion.

I do not want to be repeating what we discussed then or what we discussed earlier this morning, but to the Comptroller General . . .

**The Chairman:** Mr. Halliday, excuse me, but on a point of order, do not forget that we did not have a meeting on Tuesday.

**Mr. Halliday:** I said discussion.

**The Chairman:** Yes, we had an informal discussion and therefore there is no record. Anything you think should have been on the record, please fill it in today.

**Mr. Halliday:** I realize that and that is why I think we are going to have to repeat a little bit more to make sure it is on the record.

**The Chairman:** Oh, definitely.

**Mr. Halliday:** You led off well by doing that yourself. What I want to again raise is something which you, Mr. Chairman, have already touched on this morning, and that is on the top of page 3. I am having some difficulty, Mr. Chairman, and this is more to the Comptroller General, where at the top of page 3, those first two lines which are very specific, it says that total cost—and that is the finite amount—of IMPAC is estimated at \$200 million to \$215 million and then it says a “one-time cost over five years”. This is all very, very definite; it is a total cost, a one-time cost and it ends in five years. Then down in the last paragraph on the same page, again the first two lines of that paragraph, the point is made that by design IMPAC is not a static process. In fact, in several places in the Comptroller General's statement he talks about it not being a static process. I am having some difficulty reconciling the fact that it is a finite cost, a finite time of five years and a quarter of a billion dollars, and yet by design it is at the same time not a static process. That is giving me some difficulty. Which are we

[Translation]

plus compétents dans ces postes, il pourrait entraîner un regain de la motivation car cela descend du haut de la pyramide jusqu'à la base et ce, dans tous les domaines, qu'il s'agisse des écoles, des organismes à but non lucratif ou des sociétés à but lucratif.

Je suis donc favorable à l'initiative que vous semblez en voie de prendre, c'est-à-dire la nomination de ces experts au sein des ministères. Je souhaite que vous obteniez leur collaboration et espère qu'ils conserveront un esprit libre et indépendant, et qu'à la suite de cela, nous puissions dire au public que quelque chose a été fait car au fond, la population est mécontente de la façon dont on dépense les impôts. Je vous remercie donc d'avoir fait de telles observations et vais maintenant céder mon tour au suivant.

**Le président:** Merci monsieur Fennell. Monsieur Halliday.

**Mr. Halliday:** Merci monsieur le président. Si j'étais méchant, je rappellerais combien la séance tenue il y a quelques jours ici, en l'absence de nos collègues du parti ministériel, a été intéressante. Ces derniers ont donc manqué des discussions intéressantes.

Je ne veux pas répéter ces propos ni reprendre ce dont nous avons déjà discuté ce matin, mais à l'intention du Contrôleur général . . .

**Le président:** Monsieur Halliday, permettez-moi d'invoquer le Règlement mais n'oubliez pas que nous n'avons pas tenu de séance mardi.

**M. Halliday:** J'ai parlé de discussions.

**Le président:** Oui, il y a eu une discussion officielle qui n'a donc pas été consignée au procès-verbal. Si donc vous estimez que certains des propos devraient être conservés au procès-verbal, je vous demanderai de les répéter aujourd'hui.

**M. Halliday:** Je m'en rends compte, et c'est pour cela que nous devons répéter certaines choses afin de nous assurer qu'elles soient consignées.

**Le président:** Oh, c'est certain.

**M. Halliday:** Vous avez d'ailleurs bien donné l'exemple à cet égard. Pour ma part, ce dont j'aimerais parler a déjà été évoqué par vous ce matin, monsieur le président, il s'agit de la question mentionnée au sommet de la page 3. A cet égard, monsieur le président, j'ai quelques difficultés à comprendre ce qui est indiqué aux deux premières lignes portant sur les coûts des programmes PPCG. En effet, on parle de coûts estimatifs s'échelonnant entre 200 millions de dollars et 215 millions de dollars puis on dit que cela portera sur une période de cinq ans. Or, il s'agit de chiffres très très précis, de coût total et définitif s'échelonnant uniquement sur cinq ans. Ensuite, au dernier paragraphe de la même page, encore une fois aux deux premières lignes, on précise que le fonctionnement du PPCG n'est pas immuable. Or, j'ai quelques difficultés à concilier le fait qu'il s'agit de coûts définitifs s'échelonnant sur une période limitée de cinq ans et atteignant 250,000 dollars alors qu'on dit du même souffle que le fonctionnement d'un tel programme n'est pas immuable. Cela me gêne. J'aimerais donc savoir si nous



## [Texte]

really in, a non-static process or a finite one that is going to end in five years?

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, I guess the thing I should make clear first is that we have now been in front of this committee on this subject twice—I think three times, including when we first launched the program. I have given some very different numbers. If we went back to previous testimony, I think there was a time I said it looked as if it was going to be about \$110 million. That was based on some 21 departments we had in view, in which we were grossly estimating from the information we had on about 2 departments. I felt we had to do something to size this for the committee.

• 1145

So when I come back with a different set of numbers, it seems to me I have to be in a position at least globally to explain to you just what happened between the two sets of numbers.

The second thing that happens is we now have 30 departments, not 21, so there is an expansion by virtue of the size of departments. Another thing is that we were doing estimates without taking into account the projected inflation. They were in constant dollars at that time. But the third thing is that, as I did say in my testimony as I opened, the scale and scope of these plans, their definition, are more complete. The projects are better defined, although in many instances still not complete. So we have a better handle now on the content and the definition of the content than we had when I was giving the earlier estimates. So you would read the second one by saying it is not static, as a retrospective comment on where we have been and where we have been coming from and where we are. I would not expect, indeed, to see numbers dramatically different from the data we are showing you here today.

Also, it has been going through my mind as I listen to your questions and the Auditor General's response, if the process of progressive additions to the plans that may occur is not satisfying and you want fixed-point and rigid definition of the content, we will simply not add to the plans at all. For example, if the Auditor General raises, as he has in the case of museums—and they have been before your committee—an additional series of points that have to be addressed, it has been our practice to incorporate the responses into the same base plan of IMPAC. I will have to think through and pursue, both maybe here and with the Auditor General, whether you would prefer us not to do that, in which case we can just block them off and say that is something else. But even having said that, I suspect that we have the vast majority of the costs of this sized, and if there are additions, they would be modest, and there may be offsets also; we may have overestimated.

## [Traduction]

sommes vraiment engagés dans un processus évolutif ou dans quelque chose de fixe qui se terminera dans cinq ans?

**M. Rogers:** Monsieur le président, je crois que je devrais commencer par préciser que cela fait 2, je crois plutôt 3 fois que nous témoignons devant votre Comité à ce sujet, y compris lorsque nous avons mis en oeuvre le programme. J'ai déjà donné certains chiffres très différents. Si nous nous reportons à nos comparutions antérieures, je crois qu'on remarquera qu'à un moment donné, j'ai parlé d'un coût d'environ \$110 millions. Or, cette estimation se fondait sur les données relatives aux 21 ministères que nous englobions, où nous établissions des estimations à partir de statistiques portant sur à peu près deux ministères. J'ai donc estimé qu'il fallait obtenir des données réelles pour le besoin du comité.

Par conséquent, lorsque je reviens avec des chiffres différents, il me semble que je dois être en mesure d'expliquer ce qui s'est passé entre nos deux témoignages, tout au moins en général.

Il y a aussi autre chose, le fait que maintenant, nous englobons 30 ministères et non 21. Il y a donc eu une expansion en raison de l'augmentation du nombre de ministères visés. Par ailleurs, nous faisons nos estimations sans prendre en compte l'inflation prévue. En effet, ces estimations étaient alors exprimées en dollars constants. En troisième lieu, comme je l'ai déjà précisé dans mes remarques préliminaires, l'envergure et la portée de ces programmes, leur définition, tout cela est plus complet. Les programmes sont mieux définis même s'il reste encore bon nombre de cas où le travail n'est pas complètement achevé. Cela dit, nous avons une meilleure idée maintenant du contenu et de sa définition que lorsque nous avons présenté la première version des estimations. Par conséquent, dans la deuxième version, on mentionne, *a posteriori*, que le processus n'est pas immuable, étant donné les chiffres cités antérieurement et à ce qui a été accompli. Cependant, je ne m'attends vraiment pas à ce que les données à venir diffèrent sensiblement de celles que nous vous soumettons aujourd'hui.

Par ailleurs, lorsque j'écoutais vos questions et la réponse du Vérificateur général, je me disais que si le processus de cumul des totaux se révèle insatisfaisant et si alors vous voulez une définition rigide du contenu, nous n'ajouterons tout simplement rien aux programmes. Par exemple, dans le cas des musées, déjà examiné par votre comité, si le Vérificateur général soulève certains points supplémentaires auxquels cet organisme devra répondre, les réponses données seront intégrées au programme de base PPCG comme nous le faisons d'habitude. Il faudra donc, à la fois ici et avec le Vérificateur général, que je vérifie si vous préférez que nous ne le fassions pas, auquel cas nous pourrions tout simplement retrancher ces nouveaux points en disant qu'ils se rapportent à autre chose. Cela dit, toutefois, je pense que nous avons réussi à introduire la très grande majorité des coûts, si donc il faut en ajouter d'autres ultérieurement, ils seront modestes et même peut-être effacés car il se peut que nous les ayons surestimés.

*[Text]*

Is that a satisfactory answer, in reconciling a rigid number and a commentary that says it is not static, it has been changing and the degree of change and rate of change should be less dramatic?

**Mr. Halliday:** It helps. I think I understand how that has been the case in the recent past. I guess I am still wondering, are we going to come to an end of IMPAC action plans eventually? I am sure we are, I guess, but as you mentioned the other day, it seems to be at a progressively ongoing later date that we are going to come to the end.

**Mr. Rogers:** We will stop doing these as we sign off with the departments, and I will, by absolute design, ensure that we do not reconstruct whatever the ongoing nature of the work is under any acronym that creates confusion where it is not intended.

**Mr. Halliday:** Mr. Chairman, if I have another moment, could I just pursue something that my colleague raised a few minutes ago, about the motivation? The Comptroller General referred on page 6, where he said:

There is no spontaneous motivation consistently in effect across government to reform management practices.

I am wondering if the Comptroller General has some views on where that motivation should come from. Obviously, I guess, it should come from within the individuals who should show it. But how are we going to achieve that? Is it something he believes he and his staff can achieve in these people responsible to show that motivation, or should it be something that should be coming from the deputy minister of that department, or should we be trying to inculcate that motivation through challenging the deputy minister or the minister when they are before this committee?

• 1150

What are the Comptroller General's views upon how that motivation may be arrived at, apart from what Mr. Fennell mentioned regarding bringing in some outside people and better pay and so on? I am just wondering about some other aspects of that whole process, whether the Comptroller General feels he can make this motivation come to pass or whether there is some other technique.

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman and Dr. Halliday, could I ask Mr. Bindman to first respond? Then I may supplement.

**Mr. Bindman:** Mr. Chairman, I doubt if there is any other subject more complex than this one, the question of what is motivating and what is not motivating. It is closely associated to what is an incentive and what is a disincentive for cost effectiveness in the public sector.

Before I make any comments you should understand that I am one of these people who came in from the outside. I came here three years ago, so my view of matters is exceedingly coloured by the fact that my adult life was not spent in the

*[Translation]*

Ai-je réussi à concilier un chiffre fixe et l'observation que le processus n'est pas statique, que le programme évolue mais que l'évolution à venir devrait être plus faible?

**M. Halliday:** Vous avez aidé à tirer les choses au clair. Je crois maintenant comprendre comment les choses se sont passées récemment. Je me demande cependant encore si à la longue, on mettra fin à ces programmes PPCG. Je suis certain que c'est ce qui finira par arriver, mais comme vous l'avez mentionné l'autre jour, il me semble que cela aura lieu plus tard que prévu.

**M. Rogers:** Nous abandonnerons ces programmes lorsque nous mettrons fin à notre travail au sein des ministères, et pour ma part, je veillerai de façon absolue à ce que ce genre de travail ne renaisse pas sous un autre sigle afin d'éviter toute confusion possible.

**M. Halliday:** Monsieur le président, si vous m'accordez encore quelques minutes, j'aimerais poursuivre sur la lancée d'un de mes collègues, au sujet de la motivation. À la page 6, le Contrôleur général mentionne, et je cite:

il n'existe pas à l'échelle de l'administration publique d'incitation automatique constante à modifier les pratiques de gestion.

J'aimerais savoir si le Contrôleur général sait d'où cette incitation devrait venir. Évidemment, je suppose que la motivation, on devrait la trouver chez les employés mais comment allons-nous nous y prendre pour y arriver? Estime-t-il que lui et son personnel peuvent faire en sorte que les nouveaux titulaires fassent preuve de cette motivation, ou cette incitation devrait-elle venir du sous-ministre ou encore devrions-nous nous efforcer de la provoquer chez le sous-ministre ou le ministre lorsqu'ils comparaitront devant nous?

Quel est l'avis du Contrôleur général sur la façon dont on peut susciter cette motivation, à part le fait de faire venir des gens de l'extérieur, d'offrir une meilleure rémunération, etc., comme M. Fennell l'a mentionné? Au sujet de certains autres aspects du processus, j'aimerais savoir si le Contrôleur général estime que lui-même est en mesure de motiver les gens ou s'il songe à d'autres moyens.

**M. Rogers:** Monsieur le président et monsieur Halliday, me permettez-vous de demander à M. Bindman de répondre en premier, après quoi j'ajouterai quelque chose le cas échéant.

**M. Bindman:** Monsieur le président, je doute qu'il existe un sujet plus ardu que celui-là, à savoir ce qui motive les gens et ce qui ne les motive pas. Cela rappelle beaucoup la question de la rentabilité des mesures incitatives et dissuasives dans le secteur public.

Avant toute remarque, il importe que vous sachiez que moi-même je fais partie de ces employés qui ont été recrutés de l'extérieur. Je suis arrivé ici il y a trois ans; ma perspective des choses est donc fortement influencée par le fait que ma vie

## [Texte]

public service. It was spent elsewhere. I am now, however, significantly more informed and subdued in my opinions about it than I may have been three years ago. For what it is worth, these are my heartfelt convictions to you.

No government department goes bankrupt, and they are not in competition with other government departments. Accordingly, you do not have the profit motivations and the economic imperatives that typify private sector organizations. If anybody does not start by fixing that clearly in mind, I do not think he is ever going to understand anything about anything around here. I have given up expecting some Utopian condition whereby all of us public servants take the same view of it all as we would if we were in a profit enterprise. It is just not human. If you expect that, you are going to be waiting a long time. You are not going to have that.

Now, what then should one conclude? Most public servants, in my experience of them, are responsible people. There are 300,000 of us. Some of them are foul balls, you know, and some of them are excellent people, really dramatically excellent people, and we have everything. Any group of 300,000 people is going to have everything in it, and we are not exceptional, we public servants. It is possible to tap those well-springs of responsibility if you go about it carefully and if you work from the inside. You get further with honey than you do with vinegar. We are absolutely convinced of that in our office, and that is the design of our office. Mr. Rogers brought that instinct with him. I subscribe to it 100 per cent. We are doing everything faithful to that notion.

What we are saying in this report is that if the office does its work skillfully—and the jury is out on that—we will show some results that tap certain motivations other than profit motivations and we will get benefits from that which will appear favourable, compared to earlier efforts at management reform which did not do that, but which will still leave you, I dare say, and the public wondering what in the hell is the motivation or the lack thereof in the public sector. I am too old a dog to try and expect some fundamental transformation where none is possible.

There are places where that will not work. Our preferred approach will work in the majority of cases but it will not work in all. So what is needed is some combination of disciplinary actions and encouraging actions in suitable combinations. This committee can play a very active role. It can encourage us in what we are doing. It can give us its blessing. If it decides not to, we are dead. On the other hand, it can search out, through the activities of the Auditor General, no doubt, cases where

## [Traduction]

d'adulte n'a pas été passée au sein de la Fonction publique mais bien ailleurs. Je me considère toutefois beaucoup plus informé maintenant sur la situation qui a cours ici et mes opinions sont beaucoup plus modérées qu'elles auraient pu l'être il y a trois ans. Cela dit, j'aimerais vous communiquer mes convictions profondes sur la question.

Aucun ministère gouvernemental ne fait faillite et nul des ministères n'est en concurrence avec les autres. De même, la motivation des bénéficiaires et les autres impératifs économiques qui caractérisent les organisations du secteur privé n'existent pas. Si l'on ne commence pas par établir clairement cela, je ne crois pas qu'on puisse comprendre quoi que ce soit à ce qui se passe ici. Pour ma part, j'ai renoncé à m'attendre à des conditions quelque peu utopiques où tous les fonctionnaires auraient un avis unanime sur la situation comme s'ils se trouvaient dans une entreprise à but lucratif. Cela est tout simplement surhumain et si c'est ce à quoi on s'attend on ne sera jamais assez patient car cela ne se produira jamais.

Compte tenu de cela, que peut-on conclure? D'après mon expérience, la plupart des fonctionnaires sont des employés responsables. Or, il y en a 300,000. Certains d'entre eux sont de mauvais éléments, vous le savez mais d'autres sont excellents, vraiment tout à fait excellents; nous avons donc de tout. D'ailleurs, dans n'importe quel groupe comptant 300,000 personnes, on trouvera de tout. Nous fonctionnaires ne constituons donc pas un cas exceptionnel. Cela dit, il est possible de trouver et tirer profit, par en dedans, des employés ayant le sens des responsabilités si on s'y prend bien. En effet, on obtient davantage de résultats en offrant du miel que du vinaigre. Enfin, nous en sommes tout à fait convaincus dans notre service, où l'objectif est d'ailleurs de susciter ce sens des responsabilités. M. Rogers était doué de cet instinct et il nous en a fait bénéficier lorsqu'il s'est joint à nous. Pour ma part, je suis à 100 p. 100 d'accord avec cela et nous faisons tout en notre pouvoir pour nous conformer à cet objectif et à ces principes.

Ce que nous affirmons dans le rapport, c'est que si notre bureau s'en occupe de façon compétente, ce sur quoi on ne nous a pas encore jugés, nous obtiendrons des résultats intéressants en ce sens que nous aurons suscité d'autres motivations que la recherche du bénéfice. Nous obtiendrons d'ailleurs des bénéfices de ce qui paraîtra bénéfique par opposition à d'autres efforts de réforme en matière de gestion, qui n'ont pas obtenu de tels résultats et qui font que le public se demande encore ce qui incite les gens à travailler dans la Fonction publique ou ce qui les en détourne. Pour ma part, j'en sais trop pour m'attendre à des transformations radicales dont aucune n'est possible.

Il y a bien entendu des endroits où cela ne fonctionnera pas. L'approche que nous préférons conviendra dans la plupart des cas mais pas dans tous. En conséquence, ce dont nous avons besoin, ce sont des mesures disciplinaires jointes à des encouragements selon les circonstances. A cet égard, votre Comité peut jouer un rôle très actif. Il peut nous encourager dans cette entreprise, nous donner sa bénédiction. S'il s'y refuse, c'en est fait de nous. Par ailleurs, par le truchement des activités du



[Text]

what I am suggesting is patently not working and where some other approach should therefore be taken.

Over time, if an intelligent combination of these things is done, I am personally persuaded that the motivations we do have in the public sector will bring about material improvement because most of these people want to do a better job. They are constrained from doing a better job by a whole bunch of screwball policies and other factors—you cannot imagine how complicated life is out there—and if we can live long enough we will take them one at a time, do what we can to improve them, and you will get progress accordingly. I hope that is not too long-winded, Mr. Chairman. It is a very sincere statement that I give you.

• 1155

**The Chairman:** Thank you, Dr. Halliday. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman.

I want to start with a bit of a statement which I seem to come back to in every case when I go through the papers and the statements here, and that is that to some extent what the Comptroller General is reporting on in this paper is the progress: It is a report on planning and really not on the effectiveness of the program. In light of that, I want to put forward a couple of questions, because it is my understanding that the Comptroller General and the IMPAC program are the results of the Auditor General's dismay in the past ten years or so that spending was getting out of hand and that there was no indication that value for money was being taken particularly seriously throughout the government departments and that the value-for-money concept needed to become paramount if we were going to have some kind of control of spending. Basically, the bottom line becomes exactly that, spending by the departments; the management and so on is a procedure toward that end.

My, I suppose, simplistic approach to this would be to ask: Is it working? Has it eliminated waste? I notice on page 9, for instance, that you give a few examples of that.

Also—I am going to put all of these before you and maybe just ask you to comment and then I will let it go at that—on page 7, for instance, you have a number of objectives which seem to me to be pretty straightforward and objectives that you would expect regardless of whether the IMPAC plan was being considered by the departments or not. Will we have fewer horror stories, or are those objectives going to have any effect on changing that bottom line of spending that is more efficient? I suppose part of that spending is the fact too that we expect less to be spent, getting the same results, which I suppose is efficiency, if you want it that way. Are we going to have fewer horror stories? Is departmental spending being looked at on the basis of what many organizations are now looking at, zero-base budgeting, which has a good look and turns over the basic reason for spending even the smallest

[Translation]

Vérificateur général, il peut indubitablement déceler les cas où ce que je propose ne fonctionne manifestement pas et où il faudra donc recourir à d'autres moyens.

A terme, si on recourt à une combinaison intelligente, je suis pour ma part persuadé que l'amélioration de la motivation à laquelle on assistera dans le secteur public entraînera une amélioration concrète car la plupart des gens veulent faire de leur mieux. D'ailleurs, ils en sont empêchés par un fatras de politiques farfelues entre autres facteurs... vous n'avez pas idée de ce que la vie est compliquée là-dedans... mais si nous en avons le temps, nous améliorerons les choses, l'une après l'autre, et nous progresserons. Monsieur le président, j'espère ne pas avoir été trop long. En fait, ce sont mes convictions sincères que je viens de vous exposer.

**Le président:** Merci monsieur Halliday. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Merci monsieur le président.

Pour commencer, j'aimerais revenir à une affirmation que je répète chaque fois que je parcours les documents et les déclarations qu'on nous présente. Il s'agit du fait que dans une certaine mesure, ce que le Contrôleur général rapporte dans ce document, ce sont les événements. J'entends par là qu'il fait rapport sur la planification et non pas vraiment sur l'efficacité du programme. A la lumière de cela, j'aimerais poser quelques questions car je crois que si le poste de Contrôleur général a été créé et les programmes PPCG adoptés, c'est à cause de la consternation exprimée par le Vérificateur général au cours des dix dernières années devant le fait que les dépenses croissaient de façon incontrôlée, et qu'on ne semblait pas particulièrement soucieux d'efficacité dans les services gouvernementaux. L'idée du rapport efficacité/coût devait donc primer si nous voulons contrôler quelque peu les dépenses. Au fond, la question se résume précisément à cela: les dépenses des ministères. La gestion n'est qu'un moyen subordonné à cette fin.

Je suppose que mon approche est quelque peu simpliste mais j'aimerais bien demander si cela fonctionne. A-t-on réussi à éliminer le gaspillage? A cet égard, je remarque qu'à la page 9, par exemple, vous en donnez quelques exemples.

Aussi, je vais vous poser toutes mes questions après quoi je vous demanderai de faire certaines observations, et m'arrêterai là. A la page 7, par exemple, vous énumérez un certain nombre d'objectifs qui me semblent assez simples à comprendre, de buts que vous comptez atteindre, avec ou sans les programmes PPCG. Entendrons-nous moins parler de ces cas invraisemblables; ces objectifs réussiront-ils à rendre les dépenses plus productives? Je suppose aussi, pour ce qui est des dépenses, que nous nous attendons à ce qu'elles soient moindres à résultats égaux ce qui, je suppose, correspond à un bon rendement. En fait, entendra-t-on moins d'histoires scandaleuses? Examine-t-on les dépenses ministérielles en fonction de ce qui se fait dans bon nombre d'entreprises maintenant, c'est-à-dire la budgétisation à base zéro, laquelle semble très intéressante et exige la justification des moindres dépenses? Fait-on ce genre de chose et ont-elles des répercussions quelconques?



## [Texte]

amount of money? Are these kinds of things being done? Are they having any effect?

You express a certain optimism for success. I get the feeling that that optimism for success is that your planning process is going well, but that the success of the whole project is somewhat nebulous and not necessarily part of the total project. I know I am being very general in my questioning, but would you comment on it, Mr. Rogers?

**Mr. Rogers:** Yes, Mr. Hovdebo, through you, Mr. Chairman.

I guess I would start by saying that I have a view that others may or may not share but it is based on 25 years in large corporate bureaucracies before I arrived here. If you do not have processes by which planning is done, and you do not plan, and you do not have information on what programs are supposed to do that you can measure at least reasonably, and you do not have managers examining the operations that they are running against the plans they set, we are out of control. In fact, the thing called "financial control" cannot exist because it means that, if you come in on plans at the end of the year it is simply the accident of offsetting error; you had not planned what you were going to do; you had some numbers that came from some place and, if you happened to live within them, it was for reasons that are not understood.

• 1200

So with that basic philosophy we set out in four lines here what the whole objective of IMPAC is. It is to see that these things are in place. That is not to suggest that some of them are not in place in programs in government. The problem that IMPAC addresses is that they are done consistently, and by raising the average across government in the departments where they are most deficient, then you increase the average across government. And that is a precondition to establish in my view coherent financial control. So the processes, the information base and the way in which managers use it are a prerequisite to move to the second point.

The product of that has to be that you can demonstrate relative efficiency. How is that done? It can be done against the examination of an historical performance relative to current and planned performance. That would be one base which is most commonly followed in industry. You can go to a time-and-motion measurement, which is done for appropriate applications in some departments and programs in government today, just as it is in industry. Obviously that gives you a better set of standards, and when things are out of line you do something about it. When things are out of line in terms of the performance against the standards and in terms of the financial results which will clearly occur, you have to change something, and the change has to be some physical change in the program initiated by the program manager. So that is how these tools and processes translate into improving efficiency.

## [Traduction]

Vous semblez assez optimiste quant à vos chances de succès. Pour ma part, je crois que votre optimisme tient peut-être au fait que votre planification se déroule bien, mais le succès global est quelque peu incertain et peut-être exclu. Même si mes questions sont très générales, avez-vous des remarques à faire là-dessus, monsieur Rogers?

**M. Rogers:** Oui, monsieur Hovdebo, monsieur le président.

Je crois que je vais commencer par préciser que ma perspective n'est peut-être pas partagée par d'autres mais qu'elle est le fruit de 25 ans d'expérience accumulée au sein de grandes entreprises avant mon arrivée. Or, si l'on ne dispose pas d'un processus de planification, si l'on ne planifie pas ou si l'on ne sait pas à quoi visent raisonnablement les programmes, si par ailleurs on ne dispose pas des gestionnaires nécessaires à la surveillance des opérations pour vérifier si elles sont conformes aux projets, alors rien ne va plus. En fait, ce qu'on appelle le «contrôle financier» n'existe pas puisque cela signifierait que si vous faites des projets à la fin de l'année, c'est simplement par accident, en compensant des erreurs; vous n'aviez pas planifié que ce vous avez fait; vous aviez des chiffres tirés d'ici et là et si vous les avez respectés, c'est par hasard.

En nous fondant donc sur cette philosophie, nous avons énoncé, ici, en quatre lignes l'objectif global du PPCG. Ainsi il est possible de s'assurer que les mécanismes sont en place. Cela ne signifie pas pour autant que certains mécanismes ne sont pas déjà en place dans des programmes gouvernementaux. Le PPCG vise à ce que cela soit fait de façon systématique et si l'on relève la moyenne dans les ministères les plus déficients, alors la moyenne s'en trouve augmentée dans tout le gouvernement. Une telle démarche doit précéder, à mon avis, la mise en place de contrôles financiers cohérents. Les mécanismes, la base d'information et l'utilisation qu'en font les gestionnaires doivent précéder le passage à la deuxième phase.

En fin de compte, il faut pouvoir manifester une relative efficacité. Comment? En comparant les résultats passés aux résultats actuels et prévus. C'est la façon de procéder la plus habituelle dans l'industrie. On peut également faire une évaluation temps et mouvement dans les cas appropriés, ce qui se fait au gouvernement aujourd'hui dans certains ministères et pour certains programmes tout comme dans l'industrie. Vous avez évidemment ainsi de meilleures normes et lorsque vous constatez des carences, vous pouvez y remédier. Lorsqu'une évaluation de la performance révèle des lacunes comparées aux normes et aux résultats financiers, il vous faut modifier quelque chose, apporter un changement au programme à l'initiative du directeur responsable. C'est ainsi que ces outils et ces procédures permettent d'améliorer l'efficacité.

*[Text]*

Now as you point out, Mr. Hovdebo, that is delivering more for less, or the same for less, or more for fewer dollars than was spent historically.

I would leave with you the thought, however, that if you are talking about total reductions in government expenditure, that is not in the hands of bureaucrats. There is a political process; there are government programs; there are ministers in charge; there is a cabinet in charge; they, indeed, run the expenditure levels of this country. So in addition to whatever bureaucrats do and however good the processes are, there is also a question of what the government sees as its objectives, which is expressed in the finance minister's budget and in my minister's annual tabling of estimates.

**Mr. Hovdebo:** I have just one more question, which follows from that. Those objectives that you listed here on page 7 relating to this or that in each department and so on are pretty broad and pretty nebulous, sir. Do you really think we would be able to evaluate progress against those objectives? Is it possible to do so? Or is success not going to have to be based on the kind of thing which you suggest on page 9 which is "... one department \$8.3 million of annually recurring economies have accrued."? Do you have in any particular department some kind of a fiscal definite objective about which you say, Well, we should be able to do this from what the Auditor General has brought out in his report, and from what you know about the operation of that particular department?

• 1205

**Mr. Rogers:** I think it is a combination of those things, Mr. Hovdebo. The demonstration of efficiency improvement, I suggest, will progressively be seen by members of Parliament through the efforts we are making, together with the departments, in the Part IIIs of the new estimates form, and Mr. Macdonald can elaborate on that, because there are measures of effectiveness and efficiency, albeit at an appropriately high level of aggregation, which can be inspected over time.

As regards the adequacy of the management processes, and supporting information infrastructures and financial controls and operations of those by managers, Parliament, of course, will have a commentary on that each year by the Auditor General as he proceeds with his comprehensive audits. The test, in my mind, that is applicable there is that his criticisms become less material over time, and/or he acknowledges that progress has been made as opposed to plans for progress in place. I think those are two powerful examples of ways in which the products of our work—and I say "our", meaning not my office but the department and ourselves working collaboratively—will be seen.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo. Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

*[Translation]*

Comme vous l'avez fait remarquer, monsieur Hovdebo, on obtient ainsi plus, ou la même chose, à meilleur compte que par le passé.

En terminant, il ne faut pas oublier cependant que lorsqu'il est question d'une réduction globale des dépenses gouvernementales, cette question ne relève pas des fonctionnaires. Il existe un processus politique; il y a des programmes gouvernementaux; il y a des ministres responsables; il y a un cabinet responsable; c'est eux en fait qui déterminent le niveau de dépenses du pays. Quoi que fassent les fonctionnaires, quelle que soit l'excellence des procédés, il faut également tenir compte des objectifs que se fixe le gouvernement et exprimés dans le budget du ministre des Finances et dans les prévisions budgétaires que dépose mon ministre tous les ans.

**M. Hovdebo:** Je n'ai qu'une autre question, dans la même veine. Les objectifs que vous énumérez à la page 8 sur ceci et cela, dans chaque ministère, etc, sont assez généraux et nébuleux, monsieur. Croyez-vous vraiment que nous puissions évaluer les progrès réalisés par ces objectifs? Est-ce possible? Ou ne faudrait-il pas que le succès repose sur le genre de chose que vous mentionnez à la page 9, c'est-à-dire "... dans un ministère, des économies de 8.3 millions de dollars, qui se répéteront chaque année, ont été réalisées"? Avez-vous dans un ministère particulier fixé un objectif fiscal précis qui vous permette de dire, et bien, nous devrions pouvoir faire ceci d'après ce que le Vérificateur général a révélé dans son rapport et d'après ce que vous savez du fonctionnement de ce ministère particulier?

**M. Rogers:** Je crois que c'est un mélange de ces choses, monsieur Hovdebo. Les députés, à mon avis, verront progressivement la preuve d'une efficacité améliorée grâce à nos efforts et à ceux des ministères à la partie III du nouveau format des prévisions budgétaires et M. Macdonald pourra donner plus de détails à ce sujet, puisqu'on y trouvera des chiffres sur l'efficacité et l'efficacité, bien que ce soit comme il convienne sur des sommes globales assez imposantes qu'on pourra examiner de temps à autre.

En ce qui concerne le niveau adéquat des procédures de gestion, des infrastructures de renseignements à l'appui, des contrôles financiers et de leur utilisation par les gestionnaires, le Parlement aura bien sûr à chaque année, un commentaire du Vérificateur général au fur et à mesure que ce dernier effectue ses vérifications intégrées. A mon avis, la preuve qu'il faudra rechercher, c'est si avec le temps, ses critiques deviennent moins pertinentes, et ou s'il admet qu'on a réalisé des progrès plutôt que d'en être encore à mettre en place des plans visant le progrès. Ce seront là, je crois, deux très bons exemples des fruits de nos labeurs—et je dis 'nos', c'est-à-dire non seulement mon bureau, mais le ministère et nous-mêmes travaillant en collaboration.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo. Monsieur Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

*[Texte]*

First, I would like to tell the Comptroller General that I am very, very pleased with the work he is doing, in spite of the fact that maybe the implementation of the programs may be slower than planned. I recognize, as the Auditor General put it in his report, that the scope and complexity of the work, together with the ongoing changes in the departments, are main contributing factors to this fact. However, I have some areas of concern.

On page 1 of your opening statement, Mr. Rogers, you say:

In the first phase, departmental management processes are surveyed to identify areas where improvements are needed.

I am concerned here with the fact that you look at the processes rather than look at management itself, and, you know, management starts from the top down. I am concerned about the fact that people may not have the adequate skills in the selection, training, organizing, informing, controlling, I suppose, and in compensating personnel. These processes that you look at, and whatever your findings are, I think are going to be pretty useless if you do not have these management skills at the top. I do not think they will work.

I would like to know what is being done in your department to evaluate the management capabilities of the heads of departments on which you rely to implement your action plans.

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, Mr. Desmarais, we look at the processes first because you cannot, in my view, arrive at a value judgment on management until you know, on some kind of agreed basis between you, how good things are, or how much things need to be improved. And then you have to observe the kind of direction, support, involvement, commitment, not just by the deputy minister himself but by a whole range of senior officials who report to him and report to the people who report to him, upon whom he is dependent for the delivery of programs. It involves a range of people, and I suppose we spend a great deal of our time in departments on this very topic.

We are in constant communication with deputy ministers where we have concerns over individuals in our management group. That is a concomitant part of our work. The question may be competence; it may be attitude; it may be preoccupation with other things; it may be a whole host of factors that lead us into those conversations with management groups and departments.

• 1210

About just the deputy ministers themselves, we do have an annual process in the Committee of Senior Officials, of which I am a member, chaired by the Clerk of the Privy Council, that with some rigour examines the performance of deputy ministers from, of course, a variety of viewpoints, mine, of course, being their involvement in and their attention to and support of, and so forth, the mandate I have: the management

*[Traduction]*

Tout d'abord, je tiens à dire au Contrôleur général que je suis extrêmement satisfait du travail qu'il effectue, malgré le fait que la mise en oeuvre des programmes soit un peu plus lente que prévu. Je reconnais, comme l'a dit le Vérificateur général dans son rapport, que l'envergure et la complexité de la tâche, de pair avec les modifications continues dans les ministères, en sont les causes principales. Toutefois, j'ai quelques inquiétudes.

A la page 1 de votre déclaration préliminaire, monsieur Rogers, vous affirmez:

En premier lieu, on observe les processus de gestion des ministères pour cerner les secteurs où des améliorations s'imposent.

Je m'inquiète du fait que vous observez les processus plutôt que de regarder la gestion car comme vous le savez, la gestion commence au haut de la hiérarchie. Je m'inquiète du fait que les cadres ne possèdent peut-être pas la compétence voulue dans la sélection, la formation, l'organisation, l'information, le contrôle et même, je suppose, les récompenses au personnel. Les processus que vous examinez, quelles que soient vos constatations, seront assez inutiles si l'on ne trouve aucune compétence de gestion au haut de l'échelle. Je ne crois pas qu'ils vous donneront le succès.

J'aimerais savoir ce que vous faites chez vous pour évaluer les compétences en gestion des sous-chefs de ministères sur lesquels vous vous appuyez pour mettre en oeuvre vos plans d'action.

**M. Rogers:** Monsieur le président, monsieur Desmarais, nous examinons d'abord les processus, car il est impossible, à mon avis, de porter un jugement sur la gestion avant de s'être entendu sur l'état des choses ou sur ce qu'il faut améliorer. Ensuite, vous pouvez observer le genre de direction, d'appui, de participation, d'engagement, non seulement du sous-ministre lui-même, mais de tous les cadres supérieurs qui lui font rapport ou qui font rapport à ses collaborateurs les plus proches sur qui il se fie pour la prestation des programmes. Nous nous intéressons à toute une gamme d'employés et je suppose que nous consacrons beaucoup de notre temps dans les ministères à cette question.

Nous sommes en communication constante avec les sous-ministres lorsque nous avons des inquiétudes sur certains membres de notre groupe de gestion. C'est là une partie connexe de notre tâche. La question en est peut-être une de compétence ou d'attitude, ou de préoccupation avec autre chose; toute une gamme de facteurs peut nous amener à aborder la question avec les groupes de gestion et les ministères.

Un mot au sujet des sous-ministres. A tous les ans, au Comité des cadres supérieurs, dont je fais partie, présidé par le greffier du Conseil privé, nous examinons rigoureusement la performance des sous-ministres, manifestement de plusieurs points de vue, et mon point de vue à moi, évidemment, c'est leur participation, l'attention et l'appui, etc., qu'ils accordent à mon mandat: la gestion de la boîte. Bien sûr, il y a des



[Text]

of the enterprise. Of course, there is another range of concerns: How well are they doing the whole personnel management side of the business, which is not in my mandate, apart from the involvement that I have to have to see that our work is done; their policy advice to ministers; their long view about where whatever set of programs they have is going; and a variety of other management skills which they have to possess to do the whole job.

**Mr. Desmarais:** In your reviews, Mr. Rogers, you certainly will find different degrees of efficiency or effectiveness in the people who are running the 30 programs and who are going to implement the action plans you are developing. You may find some who are very ineffective and some who are exceptionally effective. Do you report these facts as to whether or not the people you are relying on are satisfactory to you for the implementation of your plan?

**Mr. Rogers:** Yes, I do.

**Mr. Desmarais:** Whom do you report that to?

**Mr. Rogers:** Within the framework of COSO. It is in the appraisal process and, of course, I do talk to the parties involved.

**Mr. Desmarais:** But who is COSO?

**Mr. Rogers:** The Committee of Senior Officials is an advisory committee to the Prime Minister, chaired by the Clerk of the Privy Council, Mr. Pitfield. It deals with the review of, annually, the performance of deputy heads, and it is involved in advising also on the appointment rotation and selection of deputy heads. The Prime Minister, of course, makes his own decision, but we are advisory, through the Clerk of the Privy Council, to him.

**Mr. Desmarais:** What happens when you report inadequacy in that area and nothing is done about it?

**Mr. Rogers:** Well, crisis situations are dealt with, and promptly. Problems of performance that is middling take some longer time to work out. But they do progressively work themselves out to, in my view, a satisfactory—

**Mr. Desmarais:** Through attrition?

**Mr. Rogers:** Well—

**Mr. Desmarais:** I am just wondering whether anything is being done to develop these management skills in senior managers through your department.

**Mr. Rogers:** A great deal is going on in management training and development. There is a National Staff Training Council, of which I am also a member, chaired by Jack Manion, the Secretary of the Treasury Board. Edgar Gallant, of the Public Service Commission, is also a member. In it a tremendous effort is being made to restructure and make more relevant a whole series of management training and development initiatives that are arrayed in such a fashion that they deal with top managers, they deal with middle managers, they deal with junior managers, as they proceed through their career path. That is a subject I would feel the Treasury Board should comment on, as opposed to myself, further than that,

[Translation]

préoccupations d'un autre ordre: s'acquittent-ils bien de l'ensemble de la gestion du personnel, qui ne relève pas de moi, sauf dans la mesure où je dois m'assurer que notre travail est exécuté; leurs conseils en matière de politique aux ministres; leur opinion globale sur la direction de leurs programmes; et toute une gamme d'autres compétences en gestion qu'ils doivent posséder afin d'exécuter toute la tâche.

**Mr. Desmarais:** Dans vos enquêtes, monsieur Rogers, vous constaterez certainement qu'il existe divers degrés d'efficacité ou d'efficience chez ceux qui dirigent les 30 programmes et qui mettent en oeuvre les plans d'action que vous élaborez. Vous en trouverez peut-être certains qui sont très inefficaces alors que d'autres sont exceptionnellement efficaces. Faites-vous rapport pour indiquer si les personnes sur lesquelles vous comptez pour exécuter votre plan sont satisfaisantes?

**Mr. Rogers:** Oui, en effet.

**Mr. Desmarais:** A qui en faites-vous rapport?

**Mr. Rogers:** Aux membres du CCS. Il s'agit d'un processus d'appréciation et évidemment, j'en parle aux parties intéressées.

**Mr. Desmarais:** Que signifie CCS?

**Mr. Rogers:** Cela veut dire Comité des cadres supérieurs, un comité consultatif auprès du premier ministre, présidé par le greffier du Conseil privé, M. Pitfield. Le comité entreprend, à chaque année, une révision de la performance des sous-chefs, et agit également à titre de conseiller en vue du roulement des nominations et du choix des sous-chefs. Le premier ministre, bien sûr, prend lui-même ses décisions, mais nous agissons, par l'entremise du greffier du Conseil privé, comme conseillers.

**Mr. Desmarais:** Que se passe-t-il lorsque vous faites état de lacunes mais que rien n'est fait?

**Mr. Rogers:** Les situations graves sont réglées, et rapidement. Les problèmes de performance moyenne prennent plus de temps à régler. Toutefois, avec le temps, tout s'arrange, à mon avis, d'une façon satisfaisante...

**Mr. Desmarais:** Par l'attrition?

**Mr. Rogers:** Eh bien...

**Mr. Desmarais:** Je me demande simplement si grâce à votre service, on fait quelque chose afin d'améliorer les compétences en gestion des cadres supérieurs.

**Mr. Rogers:** Nous faisons beaucoup dans les domaines de la formation et du perfectionnement en gestion. Il existe un conseil national de formation du personnel dont je fais également partie, présidé par Jack Manion, le secrétaire du Conseil du Trésor. M. Edgar Gallant, de la Commission de la fonction publique, en fait également partie. Au sein de cet organisme, un effort énorme est consenti en vue de restructurer et de rendre plus pertinents toute une gamme de programmes de formation de la gestion et d'initiatives de perfectionnement axés sur les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les gestionnaires débutants, tout au long de leur carrière. C'est au Conseil du Trésor de faire de plus amples commentaires sur



[Texte]

because my elaboration on that cannot be as complete as it should be.

• 1215

**Mr. Desmarais:** All right. I find the question on that is: Are you satisfied that the senior managers in government and with whom you work are all adequately efficient or able to do the job that you are asking them to do?

**Mr. Rogers:** To hark back to Mr. Bindman's comments, I think in an organization the size of the federal government and with a large group of managers involved in the delivery of government programs, you obviously have a spectrum of very exceptional people, and thank goodness we have lots of those, and you have bad apples, and that is no different than any large enterprise. However, I would emphasize that in my view the vast majority are hard-working, exceedingly intelligent, well motivated, and trying their damndest to cope with not only what we have put on their platter but a whole range of other matters that they have to deal with in the delivery of programs to Canadians.

**Mr. Desmarais:** But you can have all these qualities of what you speak without being a good manager.

**Mr. Rogers:** Not in my view.

**Mr. Desmarais:** You do not believe that?

**Mr. Rogers:** Pardon?

**Mr. Desmarais:** You do not believe that?

**Mr. Rogers:** I am saying that the vast majority are good managers but I still cannot say that without acknowledging also that we have some who have deficiencies and we deal with those as we can.

**Mr. Desmarais:** Mr. Bindman, would you like to add to that?

**Mr. Bindman:** Well, that is essentially the same position I would take. I would only add one thing, if I may Mr. Chairman, and that is that the Comptroller General's comments to you were oriented naturally at a very senior level in bureaucracy whereas most of the work that is done under IMPAC takes place at an intermediate level. We spend more time with intermediate managers than we do with deputy heads in the conduct of our day to day work as far as IMPAC is concerned.

**Mr. Desmarais:** It certainly will not work unless the deputy head backs it up.

**Mr. Bindman:** Absolutely. As is said in the report here where we found deficiencies of one kind or another, and we were a little obscure in describing what we meant by deficiencies, we took this up and the response was generally positive. I mean specifically what you are driving at, problems with the delivery or the confidence of an individual. The party responsible for that is the deputy head. We do not run those departments. The day the Comptroller General is in there messing around, actually taking executive decisions, we will have pandemonium in the public service.

[Traduction]

cette question, plutôt qu'à moi-même, puisque mes précisions ne sauraient être assez complètes.

**M. Desmarais:** Très bien. La question est donc de savoir: êtes-vous persuadés que les cadres supérieurs, au gouvernement, avec lesquels vous travaillez, sont tous suffisamment efficaces ou capables d'effectuer la tâche que vous leur confiez?

**M. Rogers:** Pour reprendre les propos de M. Bindman, je crois que dans tout organisme de la taille du gouvernement fédéral, et vu la taille du groupe de cadres responsables de la prestation des programmes gouvernementaux, vous avez évidemment des personnes très exceptionnelles, et Dieu merci, nous en avons beaucoup, et vous avez des pommes pourries, comme dans toute grande entreprise. Néanmoins, je tiens à souligner qu'à mon avis, le grand nombre est travailleur, très intelligent, bien motivé et tente de son mieux d'être à la hauteur non seulement de la tâche que nous leur confions, mais de toutes les autres questions dont ils doivent s'occuper en fournissant des programmes aux Canadiens.

**M. Desmarais:** On peut avoir toutes les qualités dont vous parlez sans pour autant être un bon gestionnaire.

**M. Rogers:** Pas à mon avis.

**M. Desmarais:** Vous ne parlez pas sincèrement?

**M. Rogers:** Pardon?

**M. Desmarais:** Vous ne parlez pas sincèrement?

**M. Rogers:** Je dis que la grande majorité sont de bons gestionnaires, mais je ne saurais le prétendre sans reconnaître également que nous en avons quelques-uns qui ont des lacunes et dans ce cas, nous faisons ce que nous pouvons.

**M. Desmarais:** Monsieur Bindman, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Bindman:** Essentiellement, c'est exactement ma position. J'ajouterais une seule chose, si vous le permettez, monsieur le président, à savoir que les propos du contrôleur général visent naturellement les cadres aux échelons les plus élevés de la bureaucratie alors que presque tout le travail effectué dans le cadre du PPCG se fait au niveau intermédiaire. Nous passons plus de temps avec les cadres intermédiaires qu'avec les sous-ministres dans notre travail quotidien dans le cadre du PPCG.

**M. Desmarais:** Cela ne donnera certainement rien à moins que le sous-ministre ne vous appuie.

**M. Bindman:** Absolument. Comme nous le disons dans notre rapport, nous avons constaté certaines lacunes que nous décrivons d'une façon un peu obscure, mais nous avons abordé la question et en général, la réaction a été positive. Je parle expressément de ce à quoi vous voulez en venir, des problèmes dans le rendement ou la confiance d'un individu. Cela relève du sous-chef. Nous n'administrons pas les militaires. Le jour où le contrôleur général fera la cuisine, prendra des décisions de directeur, ce sera le bordel à la Fonction publique.

## [Text]

**Mr. Desmarais:** I am not talking about that at all.

**Mr. Bindman:** We have a right to express an opinion; we are not silent. If we think we have something to say, we will bring that to the attention of the deputy head, and in doing that it has been my experience that they generally respond—positively. Sometimes these things take time but there is a response. That is one of the fundamental reasons why I say what I say; namely, that there are more grounds for optimism than there are for pessimism because remedial action gets taken in time.

**Mr. Desmarais:** Thank you. In your program evaluation section, page 10 of your notes, you state that department program evaluations are intended to provide deputy ministers with relevant objective information on the performance of their programs. In the evaluation of these programs, you have to have some kind of standards against which to measure the program itself. How do you develop these standards? How successful are you? I know it is a very difficult area and it has to be done by both the department and yourselves; how successful are you in the development of these standards against which you are going to measure your performance?

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, Mr. Desmarais, could I ask Mr. Brophy to answer first and then I might add afterward.

**Mr. Jim Brophy (Deputy Comptroller General, Program Evaluation Policy Division, Program Evaluation Branch, Office of the Comptroller General):** Well, Mr. Chairman, the basic question you are asking is what is the benchmark against which we know if a program has been effective or ineffective and so forth. That benchmark, I guess, is the objective of the program. If you take the large P programs that are listed in the main estimates, it is very difficult to measure the performance of the program against the objectives that were listed in, if you will, the older form of the estimates because they were so large and so broad. So what we had to do was take those programs and break them into smaller programs called components for evaluation and get an agreement on them. These were the objectives of those components, and that is what you were trying to achieve with these program components. Those objectives then become the benchmarks for evaluating performance against. So that is essentially how we do it. It is a difficult job, but it is one I think where we have been successful over the last three years.

• 1220

**Mr. Desmarais:** How do you set a benchmark on a program, let us say, with National Health and Welfare and it is the payment of whatever?

**Mr. Brophy:** It depends at what level you want that benchmark. There are certain benchmarks. For example, if all you are interested in knowing is how many cheques were processed and that everybody received a cheque, that would be one type of benchmark. And that is pretty easy to measure; it is a quantitative thing. On the other hand, if you are interested in knowing what impact or effect has receiving a cheque had on

## [Translation]

**Mr. Desmarais:** Ce n'est pas du tout de cela que je parle.

**M. Bindman:** Nous avons le droit d'exprimer une opinion; nous ne sommes pas silencieux. Si nous croyons devoir dire quelque chose, nous portons l'affaire au sous-chef et d'après mon expérience, lorsque nous le faisons, celui-ci réagit généralement d'une façon positive. Cela prend parfois du temps, mais il y a une réaction. C'est essentiellement pourquoi je dis qu'il y a tout lieu d'être optimistes plutôt que pessimistes puisque les mesures correctives sont apportées à temps.

**M. Desmarais:** Merci. Dans votre section sur l'évaluation des programmes, page 10 de votre mémoire, vous affirmez que l'évaluation des programmes dans les ministères a pour objet de fournir aux sous-ministres des renseignements objectifs et pertinents sur la performance de leurs programmes. Afin d'effectuer l'évaluation de ces programmes, il vous faut des normes d'évaluation. Comment mettez-vous au point ces normes? A quel point y réussissez-vous? Je sais que c'est extrêmement difficile et que cela doit se faire en collaboration entre le ministère et vous-mêmes; jusqu'à quel point réussissez-vous à élaborer ces normes qui vous permettent ensuite de mesurer leur performance?

**M. Rogers:** Monsieur le président, monsieur Desmarais, puis-je demander d'abord à M. Brophy de répondre et j'ajouterais peut-être quelque chose ensuite.

**M. Jim Brophy (sous-contrôleur général, Division de la politique d'évaluation des programmes, Bureau du contrôleur général):** Monsieur le président, fondamentalement, vous demandez de quels critères on se sert pour déterminer l'efficacité ou la nullité d'un programme. Le point de comparaison, je suppose, c'est l'objectif du programme. Si l'on regarde les programmes avec un grand P qui figurent dans le budget principal des dépenses, il est très difficile d'en évaluer la performance en vertu des objectifs qui étaient énoncés selon l'ancien format des prévisions budgétaires puisque le libellé était très imprécis et général. Il nous a donc fallu aux fins d'évaluation réduire ces programmes en composantes et faire accepter ces plus petits programmes. Voici quels étaient les objectifs de ces composantes, voici ce que vous tentiez de réaliser grâce aux composantes du programme. Les objectifs deviennent alors le repère qui permet d'évaluer la performance. Essentiellement, c'est ainsi que nous nous y prenons. C'est une tâche difficile, mais que nous avons mené à bien, je crois, au cours des trois dernières années.

**M. Desmarais:** Comment déterminez-vous le repère d'un programme tel que disons, un programme du ministère de la Santé et du Bien-être social où il s'agit de faire des versements quelconques?

**M. Brophy:** Cela dépend à quel niveau vous fixez le repère. Il existe différents repères. Par exemple, si tout ce que vous voulez savoir, c'est combien de chèques ont été préparés et si tout le monde a reçu un cheque, vous choisissez un genre de repère. C'est assez facile à mesurer; c'est un aspect quantitatif. D'autre part, si vous voulez savoir quelles répercussions ou quel effet le fait de recevoir un cheque a eu pour l'individu,

*[Texte]*

the individual, that is quite different. I think that requires some very skilled people to go out and, if you will, sample what is now vis-à-vis what was before the individual received the cheque. I think that is one way of doing it. There is no, I guess, pat answer to give you in terms of all programs. It depends very much on the nature of the program and in terms of how you will go out and measure the effect or impact of that program.

**Mr. Desmarais:** The people from the National Museums were here a couple of weeks ago. Maybe you can give me an example of how you set a performance standard for the Museums.

**Mr. Brophy:** I am not all that familiar with the National Museums programs. Would it be all right if I picked a different program, one that I am familiar with? Would that be helpful?

**Mr. Desmarais:** Sure.

**Mr. Brophy:** Okay. Let us take a program of some of the grants or contributions that are at the Department of Industry, Trade and Commerce or its successor—the new department. A program like the DIPP or the PEMD. The DIPP program is the Defence Industry Productivity Program, which is designed to improve the productivity of the defence industry sector. That is the major objective. There are other sub objectives of that program; i.e., increasing employment, increasing defence exports and so forth. Those objectives are set. They are agreed on. The department is required to go out and deliver that program in terms of achieving those objectives. We have data in terms of, if you will, the state of the defence industry itself prior to receiving the grants or contributions out of that program. It is not a difficult job to go out and measure, if you will, the state of that sector after it has received the grants or contributions.

The difficult aspect though of evaluating that program is establishing the exact cause and effect of the grant or contribution. Because you have more employment in that sector now after having delivered \$50 million or \$60 million to that sector over four or five years, is probably an indication that it had some impact or effect. On the other hand, there could have been other circumstances such as an uprise in the economy or whatever else that could have also contributed to that. So the difficulty, the art of evaluation, is being able to determine the exact causal relationship between something that we do in the public service or in the public sector vis-à-vis the private sector.

**Mr. Desmarais:** You are looking at the bottom line, but your deputy ministers know very well when they have accomplished their job properly. They certainly can tell you, we are satisfied with the way this program went and we are not satisfied in this other case. What you have to do is put that down on paper before the program is delivered.

**Mr. Brophy:** Absolutely.

**Mr. Desmarais:** Is there any effort to do that?

*[Traduction]*

c'est alors très différent. Dans un tel cas, il vous faut du personnel extrêmement compétent qui se rende sur place pour voir quelle est la situation de l'individu comparée à ce qu'elle était avant qu'il ne reçoive le chèque. C'est là une façon de s'y prendre. Il n'y a aucune réponse universelle qui s'applique à tous les programmes. Cela dépend beaucoup de la nature du programme et comment vous allez vous y prendre pour mesurer les effets ou les répercussions de ce programme.

**M. Desmarais:** Nous avons eu ici il y a quelques semaines des représentants des Musées nationaux. Peut-être pourriez-vous me donner un exemple de la façon dont vous établiriez une norme de performance pour les musées.

**M. Brophy:** Je ne connais pas très bien les programmes des Musées nationaux. Pourrais-je choisir un programme différent, un que je connaisse? Est-ce que ce serait utile?

**M. Desmarais:** Certainement.

**M. Brophy:** Très bien. Prenons un programme de subventions ou d'octrois au ministère de l'Industrie et du Commerce ou de son successeur, le nouveau ministère. Prenons un programme comme le PPID ou le PEMD. Le programme PPID est le programme de productivité de l'industrie de la défense, conçu afin d'améliorer la productivité du secteur industriel de la défense. C'est là l'objectif principal. Il y a des sous-objectifs également; c'est-à-dire, accroître l'emploi, augmenter les exportations à l'étranger, etc. Les objectifs sont fixés. Ils sont acceptés. Le ministère doit en offrant ce programme réaliser ces objectifs. Nous avons des données sur l'état de l'industrie de la défense avant l'octroi des subventions ou des contributions tirées de ce programme. Il n'est donc pas difficile d'aller et de mesurer l'état dans ce secteur après qu'on y ait reçu des subventions ou des contributions.

L'aspect difficile de l'évaluation de ce programme, c'est de déterminer les causes ou effets exacts de la subvention ou des contributions. Puisqu'il y a plus d'emplois dans ce secteur maintenant que vous y avez versé 50 ou 60 millions de dollars en quatre ou cinq ans, voilà probablement un indice qu'il y a eu un certain effet. D'autre part, d'autres circonstances, telles qu'une reprise de l'économie ou quelque chose d'autre, auraient pu également y contribuer. La difficulté, l'art de l'évaluation, consiste à déterminer l'effet causal exact entre quelque chose que nous de la Fonction publique avons fait, ou du secteur public vis-à-vis du secteur privé.

**M. Desmarais:** Vous regardez le bilan final, mais vos sous-ministres savent fort bien lorsqu'ils ont bien réalisé leur tâche. Ils peuvent vous dire, nous sommes heureux du résultat de ce programme et dans d'autres cas, nous ne sommes pas satisfaits. Il vous faut donc tout coucher sur papier avant la mise en oeuvre du programme.

**M. Brophy:** Certainement.

**M. Desmarais:** Y a-t-il des efforts en ce sens?



*[Text]*

**Mr. Brophy:** Absolutely. The key thing of course is that when new programs are approved, we ensure that those new programs have stated objectives that can be measured at some point in time. And what we have had to do over the last two or three years, is take most of those old programs and break them down into valuable components where we do have these stated objectives. Then, when you come to evaluate that program every four or five years, you have something to measure it against. But that is absolutely right; that is the key element.

**Mr. Desmarais:** Do I have time for a final question?

My final question is the evaluation of the IMPAC program. Do you have those parameters written down as to how you are going to be measured and the benchmarks against which you are going to be measured?

**Mr. Rogers:** We will elaborate on those in more detail, but I will give you three right now. Now that we can demonstrate over time that these efforts—and I would emphasize together with other improvements in management that are brought by other government initiatives, whether it is on the personnel side, whether it is through the operation of the policy and expenditure management system, a variety of other sources—we can demonstrate an improving in cost-effectiveness of government. That may not mean that there is an absolute reduction from all these efforts in the elements of government expenditure. There may be other reasons they go up, but we can demonstrate at least where they came down, and do that in a public forum.

• 1225

The second is that we can see that there has been improved delegation of authority to departments and agencies where they have demonstrated a management competence of high order; and I suppose this is dreaming in colour, but it is certainly the main reason I came to the government, and that is that there is an improving view by Canadians of the institution of government and its public service, again over time, since I represent a further deterioration in that view as jeopardizing the continuity of the democratic processes that we presently enjoy.

So those are three big ones, in my view. The third may outlive me, but hopefully that has to occur sometime, and there will be a series of more specific tests that answer the basic question: Did it make any difference?

**Mr. Desmarais:** Thank you. I think you are on the right track. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais. I have Mr. Fennell, but before I recognize him on the second round, I want to touch on internal audit, which you report on page 13, Mr. Rogers, and you say that:

... 43 departments have established or are establishing organizations to carry out an audit mandate that meets these standards.

*[Translation]*

**M. Brophy:** Certainement. L'élément clé, lors de l'approbation de nouveaux programmes, c'est de s'assurer que ces nouveaux programmes sont assortis d'objectifs formulés qu'on pourra évaluer à un moment donné. Il nous a fallu au cours des deux ou trois dernières années examiner tous les anciens programmes, les réduire en composantes évaluable lorsqu'il n'y a pas d'objectifs énoncés. Ensuite, lorsque vient le moment d'évaluer ce programme, à tous les quatre ou cinq ans, vous avez un étalon. Mais vous avez parfaitement raison; c'est là l'élément clé.

**M. Desmarais:** Me reste-t-il encore le temps de poser une dernière question?

Ma dernière question porte sur l'évaluation du PPCG. Avez-vous couché sur papier des paramètres selon lesquels vous allez être évalué ainsi que les repères qui serviront à vous évaluer?

**M. Rogers:** Nous en reparlerons d'une façon plus détaillée, mais je vais vous en donner trois immédiatement. Nous pouvons maintenant démontrer que ces mesures—accompagnées d'autres mesures que le gouvernement pourrait prendre pour améliorer les pratiques administratives dans le domaine du personnel, de la gestion des politiques et dépenses, et dans d'autres secteurs—permettront éventuellement de rendre le gouvernement plus efficace. Cela ne signifie pas forcément une diminution des dépenses gouvernementales. Même si celles-ci augmentent pour d'autres raisons, nous pouvons y identifier, dans un programme public, les domaines où elles ont diminué.

Nous avons également constaté qu'on a de plus en plus tendance à déléguer des pouvoirs aux ministères et aux organismes qui ont démontré leur compétence. Il se peut que je rêve en couleurs, mais c'est là la principale raison pour laquelle je suis devenu fonctionnaire. Le public est mieux disposé envers le gouvernement et la fonction publique. Je suis moins porté à croire que la démocratie est menacée.

Voilà les trois éléments les plus importants. Dans le cas du troisième, je ne resterai peut-être pas assez longtemps pour vérifier les résultats. Il y aurait certainement des critères qui permettent de vérifier si nos mesures ont été efficaces.

**M. Desmarais:** Merci. Vous êtes dans la bonne voie. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desmarais. Avant de donner la parole à M. Fennell, au deuxième tour, je voudrais parler de la vérification interne; à la page 13 de votre rapport, monsieur Rogers, vous dites que:

... 43 ministères ont mis sur pied un service capable d'exécuter des vérifications qui répondent à ces normes ou sont en train de le faire.



*[Texte]*

Now, is that the internal audit function, and does that mean that it is in place in 43? And what is the difference between the 43 and the 35 that you mention in the next sentence?

**Mr. Rogers:** Could I ask Mr. Wood to respond to that?

**The Chairman:** Mr. Wood.

**Mr. Douglas Wood (Director, Internal Audit and Special Studies Division, Policy Development Branch, Office of the Comptroller General):** Yes, Mr. Chairman, the machinery for the audit function is in place in the 43 departments. The 35 refers to the fact that they were able to install that function without requiring supplementary resources from outside their existing program.

**The Chairman:** So that all 43 departments now have an internal audit function?

**Mr. Wood:** That is right, sir. I qualify that by saying essentially the machinery for the internal audit function is in place. We still have a number of quality concerns with the internal audit function, which we try to expand on in the next page of the statement.

**The Chairman:** Then may I ask Mr. Dye how reliable he finds the internal audit function in those departments, and does that have a significant reduction in your audit efforts?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I do not think we have a global opinion on the effectiveness of internal audit at this time. We are just initiating an across-government study of internal audit, and we intend to report to Parliament on that matter in 1983. We were, however, to cite at least one internal audit department this year in a department where we felt we could rely on their work. I think this whole initiative is extremely valuable to the work of my office. I am hopeful that over time, and not that long a time, we are going to end up with a very effective internal audit function to continue to improve accountability in government. I think it is a valuable factor. It certainly will reduce any required expansion of my office. To the extent that good internal audit is in place, you do not need as much external audit; so it will pay off.

**The Chairman:** Then, Mr. Rogers, you commented earlier about the standards for internal audit in the Government of Canada that you are planning to publish. Can you tell us when that is coming and if you have any machinery in place to monitor those standards once they are established?

**Mr. Rogers:** The standards were approved by Treasury Board, I think it was last week . . .

**Mr. Wood:** A week ago today, sir.

• 1230

**Mr. Rogers:** A week ago today, and so we can now proceed with the final printing and publishing which will probably take a month, I suppose. Assuredly we have a unit, which we call the performance assurance group, within the internal audit and special studies group which, in addition to the ongoing monitoring on a cyclical basis, will examine in some depth the

*[Traduction]*

Parlez-vous de la vérification interne? Ces 43 ministères font-ils des vérifications internes? Quelle est la différence entre ces 43 ministères et les 35 dont vous parlez dans la phrase suivante?

**M. Rogers:** Puis-je demander à M. Wood de vous répondre?

**Le président:** Monsieur Wood.

**M. Douglas Wood (directeur, Division des études spéciales et de la vérification interne, Direction de l'élaboration des politiques, Bureau du contrôleur général):** Oui, monsieur le président, les 43 ministères en question ont tout ce qu'il faut pour effectuer des vérifications internes. Les 35 autres pourraient effectuer des vérifications internes dans le cadre du programme existant, sans demander de fonds supplémentaires.

**Le président:** Donc, les 43 ministères en question font déjà des vérifications internes?

**M. Wood:** Oui, monsieur. C'est-à-dire, ils ont tout ce qu'il faut pour effectuer des vérifications internes. La qualité de la vérification nous pose encore des problèmes et nous en parlons à la page suivante de la déclaration.

**Le président:** Puis-je demander à M. Dye si les vérifications internes effectuées par les ministères lui semblent efficaces? Est-ce qu'elles diminuent votre charge de travail?

**M. Dye:** Monsieur le président, nous ne nous sommes pas encore prononcés sur l'efficacité de la vérification interne. Nous venons d'entreprendre une étude de la vérification interne dans l'ensemble du gouvernement fédéral et nous avons l'intention d'en faire rapport au Parlement en 1983. Nous avons néanmoins l'intention d'introduire, cette année, dans un ministère que nous considérons comme étant fiable, un service de la vérification interne. Je suis convaincu que cette initiative sera extrêmement utile pour mon bureau. J'ose espérer que nous ayons, d'ici peu, un système de vérification qui permette d'accroître l'imputabilité du gouvernement. La vérification interne est d'une très grande valeur. Elle rendra superflue l'expansion de mon bureau. Avec un bon système de vérification interne, la vérification externe devient moins importante. C'est donc très rentable.

**Le président:** Vous avez parlé tout à l'heure de publier les normes qui s'appliquent à la vérification interne des ministères fédéraux. Quand ces normes doivent-elles être publiées? Existe-t-il des mécanismes qui permettent de les contrôler?

**M. Rogers:** Ces normes ont été approuvées par le Conseil du Trésor, je crois, la semaine dernière?

**M. Wood:** Il y a une semaine, monsieur.

**M. Rogers:** Elles ont été approuvées il y a une semaine. Nous pouvons maintenant commencer l'impression et la publication, qui prendront, je suppose, un mois. Nous avons une unité, que nous appelons la Direction du maintien de la performance, qui fait partie de la Division des études spéciales et de la vérification interne. En plus d'assurer un contrôle

[Text]

performance of the audit units against those standards and report that back to the audit units and the deputy minister, and at the same time, of course, report back to the Auditor General, since it is critical that he know our view in that area as he proceeds in his own examination.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Fennell:** Just a very quick question to the Comptroller General. You keep referring to the immensity and complexity of the government, and then you had a bottom line where you said that the cabinet ministers make the decisions for all the expenditures. Now you and I both know that cabinet ministers are not capable of knowing to that much detail all the intricacies of every department, so really it is a shared responsibility of the cabinet ministers and the senior bureaucracy. Is that not correct?

**Mr. Rogers:** Yes, absolutely. Let me just add a couple more comments. When I was in the private sector there was almost a parallel discussion between executive management and subordinate management and what I perceive to see as exactly the same dialogue between ministers and senior bureaucrats. It goes like this: Subordinate management says, look, you tell me what you want me to do—right?—tell me what my objectives are. Then executive management comes back and says, you know, you have not put forward for me the kinds of proposals that I can examine to make a judgment. Then it proceeds a step further in a fashion that says, you want me to— and I go back to Xerox—grow my revenues by 20 per cent each year and maintain my profit margin; you want me to introduce these new products at higher prices; you want me to deal with my minority hiring targets. I have to accomplish productivity improvements at the same time as you are asking me to accept an efficiency gain . . . and it goes on and on.

How that dialogue is resolved finally is that the subordinate management has to organize their affairs and put forth a response that is fact based, and if there is forecast data it has to be well structured and the hypotheses and the assumptions have to be in clear view and plain language so that executive management can exercise the judgment.

What I am saying is that in IMPAC and also in PEMS, for which indeed IMPAC is the infrastructure in the departments, we are building that data set, or set of processes, and hopefully the rigour of the examination of programs that permits ministers to make decisions maybe the same as they make today or maybe different. So I am saying that it is shared and there is a big responsibility at the bureaucratic level to ensure they do their piece of the job so that executive management can respond, either the same or differently.

**Mr. Fennell:** And they do come up with many of the programs to submit to the cabinet ministers, and are very convincing in getting those programs approved.

**Mr. Rogers:** Without question. Of course, the discipline today, under the Policy and Expenditure Management System, is that there is the equivalent of a bottom line in the private

[Translation]

cyclique, cette unité examinera la performance des unités de vérification pour voir si ceci répond aux normes établies. Elle fera ensuite rapport aux unités de vérification en question, au sous-ministre et, bien sûr, au Vérificateur général, qui doit être absolument au courant de notre position avant d'entreprendre son propre examen.

**Le président:** Merci.

**M. Fennell:** J'ai une courte question pour le Contrôleur général. Vous avez parlé à plusieurs reprises de l'immensité et de la complexité de l'appareil gouvernemental et du fait que toutes les dépenses doivent être autorisées par le Cabinet. Nous savons tous les deux que les ministres du Cabinet ne peuvent pas connaître, en détail, le fonctionnement de chaque ministère. La responsabilité est donc partagée entre les ministres et les hauts fonctionnaires. Est-ce exact?

**M. Rogers:** Absolument. Mais j'aurais certaines choses à ajouter. Lorsque je travaillais dans le privé, il y avait une sorte de dialogue entre les cadres supérieurs et les cadres inférieurs, qui ressemble en quelque sorte à l'échange qui a lieu entre les ministres et les hauts fonctionnaires. Je m'explique: les cadres inférieurs demandent aux cadres supérieurs de fixer des objectifs. Les cadres supérieurs, pour leur part, reprochent aux cadres inférieurs de ne pas avoir su formuler des propositions qui permettent de prendre des décisions. On leur dit qu'il faut augmenter les revenus de 20 p. 100 par année et maintenir la marge de profits; créer de nouveaux produits et les vendre à des prix supérieurs; engager un certain nombre d'employés provenant de minorités. Il faut augmenter la productivité, accroître l'efficacité et ainsi de suite.

Les cadres inférieurs doivent donc s'organiser et proposer des solutions fondées sur des données concrètes. Ces données doivent être présentées de façon structurée et les possibilités doivent être expliquées de façon claire et concise pour que la haute direction puisse les évaluer.

Dans le cadre du PPCG et du SGPD, sur lequel le PPCG est fondé, nous tentons de créer des mécanismes qui permettent aux ministres de prendre des décisions. Ces décisions seront peut-être identiques à celles qu'ils prennent aujourd'hui, ou peut-être différentes. La responsabilité est donc partagée et les hauts fonctionnaires doivent faire leur part pour que l'exécutif puisse agir, comme il le fait maintenant ou différemment.

**M. Fennell:** De nombreux programmes sont soumis au Cabinet par les fonctionnaires et ils savent comment s'y prendre pour les faire adopter.

**M. Rogers:** Absolument. Dans le cadre du système de la gestion des politiques et des dépenses, comme dans le secteur privé, nous faisons le bilan. Les dépenses ne doivent pas dépasser le plafond que nous avons fixé.

[Texte]

sector, and it is called the top line, which is the expenditure ceiling and it has to be fitted within that context.

**Mr. Fennell:** May I have just one question of the Auditor General, more of request when he is doing his audits. I see it in the House of Commons and I know it is rampant throughout the whole of our government, that toward the beginning of March, everybody totals up how much they have spent and then figures a way of spending that money before the end of March. I object to that. I happen to have received a letter: I have spent 17.5 per cent less than my budget and they are now trying to give me ideas on how to get rid of that money. I think that is morally wrong. I know this is throughout the civil service and I request that you keep your eye on that when you are doing your audits.

• 1235

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, Mr. Fennell, I too am very much aware of this and get a number of letters from irate taxpayers, some of whom are the suppliers and are the beneficiaries of this extra business, all in a big chunk, saying, you know, I am happy to sell my products, but this is crazy. I have undertaken to have a discussion with one of my people in charge of methodology and I think we are going to come up with a plan to examine, quarter by quarter, month by month, activities in departments and agencies to see just where these bulges occur. Maybe we will be able to provide your committee with some better insights into why this happens and whether or not it should be happening. Some, no doubt, are legitimate. I suspect some of it is: If I have to spend lots of money this year, I get more money next year, so . . .

**Mr. Fennell:** That was my bottom line. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell.

I want to thank all our witnesses once again for coming with us today, and also our second-line witnesses. We sometimes forget them but we know they are very important to our proceedings as well.

I think we have been able to avoid the necessity of a further meeting, but we reserve the right always to ask another question later on.

Before we adjourn I want to authorize the printing of some correspondence between myself as chairman and Mr. Ediger, the president of Eldorado Nuclear— that will be attached to these minutes—and also to announce that the committee will be holding a briefing meeting on Monday night in room 601 of the parliamentary restaurant, as usual, and the subject, as per our approved schedule of meetings, is the Oil Import Compensation Program. We will be having that subject at our regular meeting next Tuesday, March 23. It will probably only need one meeting. Then on Thursday of next week we will perhaps have a steering committee meeting to consider two of our reports which are now in the draft stage.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

**M. Fennell:** J'ai une question qui s'adresse au Vérificateur général et qui porte sur les vérifications qu'il effectue. A la Chambre des communes et partout au gouvernement, tout le monde fait son bilan au début de mars pour voir combien on a dépensé et trouver des moyens de dépenser ce qui reste avant la fin du mois. Je m'oppose à cette pratique. J'ai reçu une lettre: on me signale que j'ai dépensé 17.5 p. cent de moins que mon budget et on me propose des moyens de dépenser le reste. Sur le plan moral, c'est inacceptable. Je sais que cette pratique est courante dans la Fonction publique et je voudrais que vous en teniez compte au moment d'effectuer vos vérifications.

**M. Dye:** Monsieur le président, monsieur Fennell, je suis au courant de la situation et de nombreux contribuables, dont certains bénéficient des contrats qui sont accordés pour épuiser les budgets, m'ont écrit pour dénoncer cette pratique. Ils me disent qu'ils veulent bien vendre leurs produits, mais que la situation est ridicule. J'ai parlé à la personne qui s'occupe de la méthodologie et nous allons élaborer un plan qui permette de contrôler les activités des ministères et des organismes, chaque trimestre et chaque mois, pour identifier des endroits où les dépenses ont été gonflées. Nous pourrions peut-être vous dire pourquoi cela se produit et si c'est souhaitable. Certaines dépenses sont sans doute légitimes. Si je dépense beaucoup d'argent cette année, j'en aurai plus l'an prochain . . .

**M. Fennell:** C'était ma dernière question. Je vous remercie.

**Le président:** Merci, monsieur Fennell.

Je remercie les témoins et leurs adjoints d'être venus aujourd'hui. Les adjoints sont tout aussi importants et on oublie parfois de les remercier.

Il ne sera pas nécessaire de tenir une autre séance, mais nous nous réservons le droit de vous adresser d'autres questions.

Avant de lever la séance, je voudrais obtenir votre permission d'annexer au procès-verbal de la réunion des lettres qui ont été échangées par moi, en tant que président du Comité, et M. Ediger, président d'Eldorado Nuclear. Je tiens aussi à signaler aux membres du Comité qu'il y aura une séance d'information lundi soir, à la pièce 601 du restaurant parlementaire, comme d'habitude. Conformément au calendrier, il s'agira du programme d'indemnisation des importations du pétrole, qui fera également l'objet de notre séance du mardi 23 mars. Pour étudier cette question, il ne nous faudra qu'une seule séance. Le comité directeur se réunira sans doute jeudi de la semaine prochaine pour étudier les deux rapports que nous sommes en train de rédiger.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.



### A. Eldorado's Financing

1. Why was interest deferred during 1977 (until December 31, 1984) on long term loans from Canada? What interest has been paid to date on these loans over what period?
2. Eldorado issued income debentures on November 14, 1977 to three Canadian chartered banks. These are due December 31, 1983 at a rate of interest of approximately one-half of the prime lending rate.
  - (a) Which three Canadian banks are involved?
  - (b) Please describe the decision-making and approval process involved in the issuing of these income debentures;
  - (c) On what basis did Eldorado qualify for the favourable interest rate of approximately one-half of the prime lending rate?
  - (d) What interest has been paid to date on these income debentures? Over what periods?
3. The interest rates for Eldorado's promissory notes float at  $\frac{3}{8}$  of 1% below the prime lending rate.
  - (a) Is this normal commercial practice?
  - (b) Taking into account Eldorado's commercial orientation (as a Crown corporation), is Eldorado aware of any other companies with comparable interest rates for promissory notes? If so, what are the names of these companies?

### B. Key Lake Output

1. What is Eldorado's estimate of the annual production of "yellowcake" (uranium ore) and milling capacity at Key Lake? Over a five-year period? How soon will Key Lake be at full production?
2. What will be Eldorado's share of Key Lake output? Is there a phase-in period before Eldorado receives its full share?
3. What proportion of Key Lake output does Eldorado expect to refine or further process in any way?



### C. Refinery Operations

1. Which mines, in Canada and other countries, supplied what proportion of the "yellowcake" used at Eldorado's refineries, in the most recent fiscal year for which data is available and five years previously? What is expected to be the pattern in this regard over the next five years?
2. What was the tonnage of ore supplied to Eldorado from each of the supplier mines?
3. What amount of ore from which mines does Eldorado expect to refine at Blind River in the first five years of operation?

### D. Capital Expenditure Approval Process

The following questions are asked to gain a better understanding of Eldorado's capital expenditure approval process in terms of a specific grouping of capital expenditures, viz. those related to the development of the Key Lake mine. Recognizing that Eldorado is not the developer of Key Lake, but rather contributes on a scale to match its one-sixth share of the Key Lake Mining Corporation, will Eldorado explain the following steps in the capital expenditure approval process:

1. Please describe the current three-year strategic plan including details of the objectives, etc. for capital expenditures in the Key Lake development. What is the estimate of Eldorado's cost of developing Key Lake?
2. What is the interrelationship between this strategic plan and operational planning? Please explain this process in terms of specific expenditures, such as Eldorado's share of the cost of the all-weather road into Key Lake, and in terms of the annual cycle of planning (i.e. a chronology with specific dates of each stage of the process for each expenditure).
3. Please outline the linkage between the operational plan and the specific budget plan in terms of various expenditures for Key Lake development. This might be illustrated through the submissions of the individual departments involved (including dates and timing);

4. Please outline the various steps of the approval process for clearly identified Key Lake capital expenditure contributions, up through Eldorado's organization, including the Board of Directors. If illustrations of the involvement of the Cabinet, the Shareholder, his department, and the central agencies (Finance and Treasury Board) could also be provided, this would round out the picture of the approval process for specific Key Lake expenditures; and
5. Please describe the on-going review process for Key Lake capital expenditures, including details of the quarterly review by operating groups and by corporate department heads. Are objectives set out in strategic and operational plans being met? Is the annual budget being adhered to? Please illustrate in terms of the most recent fiscal year.
6. Does Eldorado anticipate any further purchases comparable to its participation in the Key Lake development?

# ELDORADO

ELDORADO NUCLEAR LIMITED Suite 400, 255 Albert Street, Ottawa, Canada K1P 6A9, (613) 238-5222

Nicholas M. Ediger  
President

March 15, 1982

Mr. Bill Clarke, Chairman  
Standing Committee on Public Accounts  
516 SB  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke

The following are our responses to questions by your Committee arising from our appearance before the Committee on February 2 and 4, 1982. I trust that you will find them adequate for your purposes.

## A. ELDORADO'S FINANCING

1. The interest payable on the debt owing to the Government of Canada was deferred in 1977 according to the terms of a 1973 Agreement with the Government permitting deferral of such interest where necessary, rather than investing more cash to pay the interest. This was part of the program which the Government entered into with uranium producers to aid the industry during a period of extremely depressed markets. The Government provided a market to the other producers by actually buying their production and creating the official stockpile. Since 1978, the full scheduled interest and principal payments on the Government debt have been made each year. The interest payments for the years 1979 to 1981 inclusive have amounted to approximately \$11.9 million.

2. a) The lending banks in respect of Eldorado's income debentures are:

- The Royal Bank of Canada
- The Toronto-Dominion Bank
- The Bank of Montreal

b) The decision-making and approval process for the income debenture financing was as follows:

- A study was performed by management to evaluate the various financing options open to the Company for the purpose of financing its capital expansion program. This involved a great deal of contact with a wide range of financing institutions, as well as significant policy input by officials of the Department of Finance.

- The recommendation was made to the Finance Committee of the Board of Directors (for the reasons noted in (c) below) that income debentures were the most appropriate long-term financing vehicle available at that time. The Finance Committee, after a detailed review of the proposed financing, concurred and recommended approval to the full Board of Directors, which reviewed and approved the issuing of the income debenture on August 19, 1977.
- Parliamentary authority to borrow the funds subject to approval of the rates, terms and conditions by Order-in-Council, was granted by Appropriation Act No. 1, 1977.
- The rates, terms and conditions of the income debentures were approved by Order-in-Council PC 1977-1997 on October 20, 1977, on the recommendation of the Minister of Energy, Mines and Resources, with the concurrence of the Minister of Finance.

2. c) The rates, terms and conditions of the income debentures were not more favourable to Eldorado Nuclear Limited than to other borrowers of equal credit. Management obtained quotes from most of the major Canadian banks, selecting the three offering the best terms.

The reason that income debentures could be issued at an interest rate approximately half of prime rate was that the interest payments on these debentures were, at the time, treated as dividends rather than interest under the Income Tax Act. Thus, the lender is not taxed on the interest received (as a Canadian company is not taxed on dividends received from another Canadian company), and the borrower does not receive a tax deduction for the interest payments made. Because interest payments are "after tax" payments, the lender is satisfied with a much lower coupon.

Eldorado, however, has not actually been paying taxes since 1977 because of the large tax write-offs arising from its capital expenditure program. Thus, the lack of a tax deduction for interest payments is not as costly to Eldorado as to a company currently paying taxes. Therefore, the income debenture was a particularly attractive financing tool for Eldorado.

d) The full, scheduled interest has been paid on the debentures. This has amounted to approximately \$12.2 million from the date of issue to December 31, 1981.



3. a) It is normal commercial practice for private placement of promissory notes for AAA credits, such as those issued by Eldorado, to be issued at a discount from prime rate. The amount of the discount depends on the market conditions prevailing at the time, i.e., supply and demand of funds.

b) Eldorado is not privy to other companies' financing arrangements, particularly those of a non-public nature such as the private placement of promissory notes. However, the market rates for short-term Commercial Papers are published each day and they have averaged about 1.1% below prime rate over the last several years. This rate is even more favourable than that obtained by Eldorado on its promissory notes, and Eldorado would like to have used short-term Commercial Paper financing but is not permitted to do so under existing Government policy.

## **B. KEY LAKE OUTPUT**

1. Production of uranium from Key Lake is expected to be 10 million pounds per year starting in 1984. Operations are expected to commence in late 1983 with full production commencing in 1984.

2. Eldorado will receive its full one-sixth share of Key Lake output from commencement of production.

3. Eldorado cannot be certain of the extent to which it will process Key Lake concentrates. Government policy is that concentrates should be processed within Canada (and therefore by Eldorado) providing capacity is available under generally competitive terms and conditions. Eldorado expects that it will have processing capacity sufficient to meet demand. Thus, it is likely that Key Lake concentrates will be processed by Eldorado.

## **C. 1, 2 and 3 REFINERY OPERATIONS**

Except for uranium produced or owned by Eldorado, the Company does not control or influence the source of the material it processes. Processing contracts for refining and conversion to  $\text{UO}_2$  or  $\text{UF}_6$  are not usually with producers but rather with utilities. Thus, when Eldorado contracts in advance with a utility it may not be aware of the source of the concentrates for a particular delivery year.

The following is a table reflecting Eldorado's processing volumes for the last five years and the budgeted volumes for the next five years. From 1984, all refining activity will be carried out at Blind River, so the increased volume represents Blind River production. Conversion of the refined material to  $UO_2$  or  $UF_6$  will take place at our expanded Port Hope facilities.

Year	Processing Volume $U_3O_8$ Pounds
1977	12,267,000
1978	10,885,000
1979	15,115,000
1980	13,556,000
1981	16,931,000
1982	16,068,000
1983	17,199,000
1984	32,500,000
1985	33,800,000
1986	34,060,000
1987	40,820,000
1988	40,820,000

#### D. CAPITAL EXPENDITURE APPROVAL PROCESS

1. As outlined in our opening statement to the Committee, Eldorado does not have a three year strategic planning process but rather a three year operational plan. The Company's strategic direction is based on strategic plans prepared in the mid-1970s. These plans include the expansion of the uranium resource base by acquisition, and one result is the investment in Key Lake. The objective in relation to Key Lake is that its development be completed by the end of 1983 within the cost budget of about \$480 million. Eldorado's share of this amount is about \$80 million (excluding interest charges). It is expected that the development costs will be within this budget. Interest charges on the funds borrowed to finance the project are budgeted to cost Eldorado a further \$12 million.

2. 3. and 5. As explained above, Eldorado's current formal planning is of an operational rather than a strategic nature. However, this process is not applied to the Key Lake project in the way that it is to the Company's operations. The Company is only an investor in Key Lake, providing one-sixth of the capital required for development and is not the operator of the project. Rather, a separate operating company, Key Lake Mining Corporation has been formed as the operator of the project, similar in its organizational structure to Syncrude Canada Ltd. KLMC carries out its duties as operator of the project pursuant to the terms and conditions of an Operating Agreement dated August 27, 1981.

The management and voting rights of the co-venturers and special decision-making procedures are all governed by a comprehensive joint venture agreement also dated August 27, 1981. Eldorado exercises significant influence over the management of the Key Lake development, through representation on the following committees:

---The Management Committee

This is the major decision-making body for the Key Lake project and effectively acts as the Board of Directors of Key Lake Mining Corporation. Eldorado has a one-third vote in the decisions of the Committee (which meets every two months), even though it has only a one-sixth financial interest in the project. This will be the case until Eldorado has recovered its investment in the project. The Key Lake Mining Corporation has prepared detailed plans and budgets for the project broken down into areas and "work packages", each of which would be a specific element of the project, such as the all-weather road. The Management Committee reviews and approves these plans and budgets and has full opportunity for questioning the management of Key Lake Mining Corporation on any aspect thereof.

---The Finance Committee

This Committee oversees the financial management of the Key Lake project by Key Lake Mining Corporation. It ensures that the corporation establishes financial policies, systems and procedures. The Committee also performs a detailed financial review of the project's plans and budgets on a regular basis.

---The Audit Committee

This Committee acts as the overseer of the Corporation's reporting and control systems. This Committee is responsible for external and internal audits, approving their scope and reviewing their reports.

---The Operating Committee

There is also an Operating Committee which meets monthly. This Committee reviews the current project status in detail, and its objectives are analogous to Eldorado's quarterly review meetings, although the large size of expenditures on the project warrant a monthly review rather than the quarterly review which Eldorado performs of its established operations.

Thus, although Eldorado does not make day to day operating decisions on the Key Lake project, its interests are thoroughly protected through its participation on the various committees that the investors have established to oversee the project.

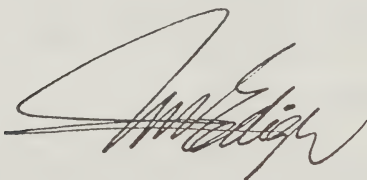
It is not possible to provide the sort of illustrations of specific expenditures which the Committee seems to request, as Eldorado is not involved in the detailed decisions regarding individual expenditures. Rather, as explained above, Eldorado's role is as an investor, to ensure that proper management, control and reporting practices are being followed by Key Lake Mining Corporation and to satisfy ourselves that the project is being completed on schedule and budget.

Eldorado's share of the project budget for 1981 was \$22.2 million. This budget was not spent (actual expenditures were \$7.2 million) because of the delay in signing the surface lease with the Department of Northern Saskatchewan. However, this is not expected to significantly delay the project completion or result in a significant budget overrun.

4. Eldorado does not involve itself in decisions regarding individual capital expenditures on the Key Lake project -- that is the job of the Key Lake management. However, as described above, the project budget as a whole, broken into work packages, is reviewed by various owner committees. Eldorado's share of the approved budget is then incorporated into the Company's own capital budget which is approved as described in our opening statement to the Committee.

6. As mentioned, one of Eldorado's strategies is to expand its resource base, accordingly, the Company is continuously alert for investment opportunities which would be consistent with that strategy.

Very truly yours

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'N.M. Ediger', with a large, sweeping initial 'N'.

N.M. Ediger

bmc



## APPENDICE «PUBL-66»

Ottawa (Ontario)  
Le 26 février 1982

Monsieur N.M. Ediger  
Président de Eldorado Nucléaire Limitée  
Suite 400  
255, rue Albert  
Ottawa (Ontario)

PAR MESSAGER

Monsieur,

Vous vous souviendrez que vous aviez accepté lors de notre dernière rencontre, le 4 février 1982, de répondre par écrit à certaines questions de mon Comité.

Vous trouverez à l'Annexe «A» ci-jointe une liste de questions auxquelles nous vous saurions gré de répondre par écrit, si possible avant le 15 mars 1982.

Je vous remercie à l'avance de votre aide et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Bill Clarke,

Député de Vancouver Quadra

P.J.

### A. Financement d'Eldorado

1. Pourquoi l'intérêt sur les prêts à long terme consentis par le Canada a-t-il été ajourné en 1977 (jusqu'au 31 décembre 1984)? Quel est le montant de l'intérêt versé jusqu'ici sur ces prêts pendant cette période?
2. L'Eldorado a émis le 14 novembre 1977 des obligations à intérêt conditionnel auprès de trois banques à charte canadiennes; ces obligations arrivent à échéance le 31 décembre 1983, à un taux d'intérêt d'environ la moitié du taux préférentiel de prêt.
  - a) Quelles sont ces trois banques canadiennes?
  - b) Veuillez décrire le processus de décision et d'approbation suivi pour l'émission de ces obligations à intérêt conditionnel.
  - c) Sur quelles bases Eldorado a-t-elle pu obtenir ce taux d'intérêt d'environ la moitié du taux préférentiel?
  - d) Quel est le montant de l'intérêt versé jusqu'ici sur ces obligations? Sur quelles périodes?
3. Le taux d'intérêt des billets à ordre émis par Eldorado se situe à 3/8 de 1% au-dessous du taux préférentiel.
  - a) S'agit-il d'une pratique commerciale courante?
  - b) Si l'on tient compte de la vocation commerciale d'Eldorado (à titre de société de la Couronne), Eldorado connaît-elle d'autres compagnies qui offrent des taux d'intérêt comparables sur leurs billets à ordre? Si oui, quel est le nom de ces compagnies?

### B. Production de Key Lake

1. Quelles seront, selon les estimations d'Eldorado, la production annuelle de «concentré jaune» (minerai d'uranium) et la capacité de préparation mécanique de Key Lake? Sur une période de cinq ans? Quand la mine de Key Lake sera-t-elle en pleine production?
2. Quelle sera la part d'Eldorado dans la production de la mine de Key Lake? Prévoit-on une période de transition avant qu'Eldorado reçoive sa pleine part?

3. Quelle proportion de la production de la mine de Key Lake Eldorado prévoit-elle raffiner ou traiter d'une façon quelconque?

### C. Opérations de raffinage

1. Quelles sont les mines, au Canada et ailleurs, qui ont fourni le «concentré jaune» utilisé dans les raffineries d'Eldorado, et dans quelle proportion, au cours de l'année financière la plus récente sur laquelle il existe des données et au cours des cinq années précédentes? Quelles sont les prévisions à ce sujet pour les cinq prochaines années?
2. Combien de tonnes de minerai chacune de ces mines a-t-elle fourni à l'Eldorado?
3. Quelle quantité de minerai, et de quelles mines, Eldorado prévoit-elle raffiner à l'usine de Blind River au cours des cinq premières années de son exploitation?

### D. Processus d'approbation des dépenses d'immobilisation

Les questions suivantes sont destinées à permettre au Comité de mieux comprendre le processus d'approbation des dépenses d'immobilisation dans un secteur particulier, c'est-à-dire l'exploitation de la mine de Key Lake. Compte tenu du fait qu'Eldorado n'exploite pas cette mine, mais y contribue pour une part correspondant au sixième des actions qu'elle détient dans la Key Lake Mining Corporation, Eldorado voudrait-elle expliquer les étapes suivantes du processus d'approbation de ses dépenses d'immobilisation:

1. Veuillez décrire le plan stratégique triennal actuel, y compris les détails sur ses objectifs, etc., en ce qui a trait aux dépenses d'immobilisation pour l'exploitation de la mine de Key Lake. Quels sont pour Eldorado les coûts approximatifs de l'exploitation de cette mine?
2. Quels sont les liens entre ce plan stratégique et le plan opérationnel? Veuillez expliquer le processus d'approbation en termes de dépenses précises, par exemple la part des coûts qu'Eldorado assume dans la construction de la route tous temps jusqu'à Key Lake, et en termes de cycle annuel de planification (c'est-à-dire une chronologie comprenant des dates précises pour chaque étape du processus et pour chaque dépense).

3. Veuillez expliquer le lien entre le plan opérationnel et le plan budgétaire précis pour les diverses dépenses qu'entraîne l'exploitation de la mine de Key Lake. Ce lien pourrait être illustré par les documents soumis par les divers ministères touchés (y compris la date et la chronologie).
4. Veuillez décrire les différentes étapes du processus d'approbation pour les contributions clairement définies aux dépenses d'immobilisation relatives à Key Lake, aux divers niveaux hiérarchiques d'Eldorado, y compris au conseil d'administration. Si vous pouviez nous décrire aussi la participation du Cabinet, de l'actionnaire, de son ministère et des organismes centraux (ministère des Finances et Conseil du Trésor), nous aurions un tableau complet du processus d'approbation des dépenses précises relatives à Key Lake.
5. Veuillez décrire le processus de révision continue des dépenses d'immobilisation relatives à Key Lake, y compris les détails sur l'examen trimestriel des groupes d'exploitation et chefs de service de la compagnie. Les objectifs établis dans les plans stratégique et opérationnel sont-ils atteints? Le budget annuel est-il respecté? Veuillez donner ces renseignements pour la dernière année financière.
6. L'Eldorado prévoit-elle d'autres achats comparables à sa participation à l'exploitation de la mine de Key Lake?



Le 15 mars 1982

Monsieur Bill Clarke  
Président du Comité permanent des comptes publics  
Pièce 516, Edifice du Sud  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Voici nos réponses aux questions posées par votre Comité à la suite de notre comparution devant vous les 2 et 4 février 1982. J'espère qu'elles vous seront utiles.

A. FINANCEMENT D'ELDORADO

1. L'intérêt à verser sur la dette envers le gouvernement du Canada a été ajourné en 1977 aux termes d'un accord conclu en 1973 avec le gouvernement et permettant d'ajourner au besoin cet intérêt plutôt que d'employer davantage de comptant pour le rembourser. Cet élément fait partie du programme entrepris par le gouvernement pour aider les producteurs d'uranium pendant une période où les conditions du marché étaient très défavorables. Le gouvernement a assuré un débouché aux autres producteurs en achetant purement et simplement leur production, et en constituant ainsi des stocks officiels. Depuis 1978, tous les paiements d'intérêt et de capital prévus sur la dette envers le gouvernement ont été versés chaque année. L'intérêt versé pour les années 1979 à 1981 inclusivement s'est élevé à 11,9 millions environ.

2. a) Les banques prêteuses en ce qui a trait aux obligations à intérêt conditionnel d'Eldorado sont les suivantes:

- la Banque royale du Canada;
- la Banque Toronto-Dominion;
- la Banque de Montreal.

b) Le processus de décision et d'approbation relatif au financement des obligations à intérêt conditionnel était le suivant.

- La direction a évalué les diverses possibilités offertes à la compagnie pour le financement de son programme d'accroissement des immobilisations. Il a fallu pour ce faire des contacts avec de nombreuses institutions financières, ainsi qu'une importante participation des fonctionnaires du ministère des Finances au niveau de l'élaboration de la politique.
- selon la recommandation soumise au Comité des finances du conseil d'administration (pour les raisons mentionnées en c) ci-dessous), les obligations à intérêt conditionnel étaient le meilleur outil de financement à long terme disponible à l'époque. Le Comité des finances, après avoir étudié en détail le mode de financement proposé, l'a accepté et a recommandé au conseil d'administration de l'approuver; ce dernier a étudié cette recommandation et a approuvé l'émission des obligations à intérêt conditionnel le 19 août 1977.
- La compagnie a obtenu du Parlement l'autorisation d'emprunter ces fonds sous réserve de l'appropriation des taux d'intérêt et des conditions par décret du Conseil) en vertu de la Loi de 1977 portant affectation de crédits (no 1).
- Les taux d'intérêt et les conditions des obligations à intérêt conditionnel ont été approuvés par décret du Conseil le 20 octobre 1977 (CP 1977 - 1997), sur la recommandation du ministre de l'Energie, des Mines et des Ressources et avec l'appropriation du ministre des Finances.

c) Ces taux d'intérêt et ces conditions n'étaient pas plus favorables à Eldorado Nucléaire Limitée qu'aux autres emprunteurs aussi solvables. La direction a obtenu des soumissions de la plupart des grandes banques canadiennes et a choisi les trois qui offraient les meilleures conditions.

La raison pour laquelle ces obligations ont pu être émises à un taux d'intérêt d'environ la moitié du taux préférentiel, est que l'intérêt sur ces obligations était à l'époque considéré comme un dividende plutôt que comme un intérêt aux termes de la Loi de l'impôt sur le revenu. Le prêteur ne paie donc pas d'impôt sur l'intérêt perçu (au même titre qu'une société canadienne ne verse pas d'impôt sur les dividendes reçus d'une autre société canadienne), et l'emprunteur ne bénéficie pas de déduction d'impôt pour l'intérêt versé. Comme l'intérêt est payé «après impôt», le prêteur se contente d'un taux beaucoup plus bas.

Cependant, Eldorado ne paie en fait pas d'impôt depuis 1977 en raison des importantes déductions fiscales découlant de son programme de dépenses d'immobilisation. Dès lors, l'absence de déduction fiscale pour les paiements d'intérêt n'est pas aussi coûteuse pour Eldorado que pour les sociétés qui paient actuellement des impôts, et les obligations à intérêt conditionnel constituaient pour elle un mode de financement particulièrement intéressant.

d) L'intérêt prévu sur les obligations a été versé en totalité; ce montant s'élevait à environ 12.2 millions, depuis la date d'émission jusqu'au 31 décembre 1981.

3. a) L'émission privée de billets à ordre pour des crédits AAA, comme ceux qu'a émis Eldorado, à un taux inférieur au taux préférentiel est une pratique commerciale courante. Le montant de la réduction du taux dépend des conditions du marché, c'est-à-dire de l'offre et de la demande de fonds.

b) Eldorado n'est pas au courant des arrangements financiers des autres sociétés, particulièrement ceux qui ne sont pas rendus publics, par exemple l'émission privée de billets à ordre. Cependant, le taux du marché pour les effets commerciaux à court terme sont publiés chaque jour; il se situe depuis quelques années à environ 1.1% au-dessous du taux préférentiel. Ce taux est encore plus favorable que celui qu'a obtenu Eldorado pour ses billets à ordre; Eldorado aurait aimé obtenir du financement par le biais d'effets commerciaux à court terme, mais elle n'est pas autorisée à le faire par la politique gouvernementale actuelle.

## B. PRODUCTION DE KEY LAKE

1. La production d'uranium de la mine de Key Lake devrait être de 10 millions de livres par année à partir de 1984. L'exploitation devrait débuter à la fin de 1983, et la mine devrait être en pleine production dès 1984.

2. Eldorado recevra dès la mise en production la part qui lui revient, sur la production de Key Lake, c'est-à-dire un sixième.

3. Eldorado ne peut pas savoir exactement dans quelle mesure elle traitera les concentrés extraits de Key Lake. Selon la politique gouvernementale, les concentrés devraient être traités au Canada (et par conséquent par Eldorado), pourvu que cela soit possible dans des conditions généralement concurrentielles. Eldorado prévoit qu'elle aura la capacité de traitement nécessaire pour répondre à la demande. Il est donc possible qu'elle traite les concentrés extraits de Key Lake.

### C. 1, 2 et 3 OPÉRATIONS DE RAFFINAGE

Outre l'uranium qu'elle produit ou qu'elle possède, Eldorado ne contrôle ni n'influence la source du minerai qu'elle traite. Les contrats de traitement pour le raffinage et la conversion en  $UO_2$  ou en  $UF_6$  ne sont habituellement pas conclus avec des producteurs, mais plutôt avec des entreprises de services publics. Par conséquent, lorsque Eldorado conclut à l'avance un contrat avec une entreprise de ce genre, il est possible qu'elle ne soit pas au courant de l'origine du concentré pour une année de livraison donnée.

Le tableau suivant donne une idée du volume de minerai traité au cours des cinq dernières années et du volume prévu pour les cinq années à venir. A partir de 1984, toute activité de raffinage se fera à Blind River; l'accroissement de volume correspond donc à la production de Blind River. La conversion du minerai raffiné en  $UO_2$  ou en  $UF_6$  se fera dans nos installations agrandies de Port Hope.

Année	Volume de traitement du $U_3O_8$ Livres
1977	12 267 000
1978	10 885 000
1979	15 115 000
1980	13 556 000
1981	16 931 000
1982	16 068 000
1983	17 199 000
1984	32 500 000
1985	33 800 000
1986	34 060 000
1987	40 820 000
1988	40 820 000

### D. PROCESSUS D'APPROBATION DES DÉPENSES D'IMMOBILISATION

1. Comme nous l'avons indiqué dans notre déclaration d'ouverture devant le Comité, Eldorado n'établit pas de plan stratégique triennal, mais plutôt un plan opérationnel triennal. L'orientation stratégique de la compagnie est donc fondée sur les plans stratégiques établis au milieu des années 70. Ces plans prévoyaient une expansion des ressources uranifères par diverses acquisitions, ce qui a entraîné notamment l'investissement dans la mine de Key Lake. L'objectif relatif à cette mine est d'en



terminer l'aménagement d'ici la fin de 1983 sans dépasser le coût fixe d'environ 480 millions. La part d'Eldorado sur ce montant est d'environ 80 millions (à l'exclusion des frais d'intérêt). Il est prévu que le coût de l'aménagement restera dans les limites de ce budget. Les frais d'intérêt sur les fonds empruntés pour financer le projet devraient représenter pour Eldorado 12 millions de plus.

2, 3 et 5. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la planification officielle actuelle d'Eldorado est de nature opérationnelle plutôt que stratégique. Cependant, ce processus ne s'applique pas au projet de Key Lake de la même façon qu'aux opérations de la compagnie elle-même. Celle-ci n'est qu'un investisseur dans le projet de Key Lake; elle fournit un sixième du capital nécessaire à sa réalisation et n'exploite pas directement la mine. Une compagnie d'exploitation distincte, la Key Lake Mining Corporation, a été créée pour exploiter la mine; son organisation est semblable à celle de Syncrude Canada Limitée. La KLMC s'occupe de l'exploitation du projet en vertu des conditions d'un accord daté du 27 août 1981.

Les droits des coparticipants en matière de gestion et de vote, et les mécanismes précis de prise de décisions sont régis par un accord complet de coparticipation daté également du 27 août 1981. Eldorado exerce une influence considérable sur la gestion du projet Key Lake, en participant à l'activité des comités suivants.

#### — Comité de gestion

Il s'agit du principal organisme décisionnaire pour le projet Key Lake; c'est en fait le conseil d'administration de la Key Lake Mining Corporation. Eldorado détient un tiers des voix dans les décisions du Comité (qui se réunit tous les deux mois), même si elle ne possède qu'un sixième des intérêts financiers dans le projet. Cette situation se poursuivra jusqu'à ce que Eldorado ait récupéré les fonds investis dans le projet. La Key Lake Mining Corporation a préparé sur le projet des plans et des budgets détaillés, divisés en secteurs et en «blocs de travail», dont chacun représente un élément particulier du projet, par exemple la route tous temps. Le Comité de gestion étudie ces plans et budgets, et a toute liberté de poser des questions à la direction de la Key Lake Mining Corporation sur n'importe quel de leurs aspects.

### — Comité des Finances

Ce comité supervise la gestion financière du projet de Key Lake par la Key Lake Mining Corporation. Il veille à ce que cette société établisse des politiques, des systèmes et des méthodes en matière de finances. Par ailleurs, le Comité étudie régulièrement les plans et budgets relatifs au projet.

### — Comité de vérification

Ce comité supervise les systèmes d'imputabilité et de contrôle de la société. Il est chargé des vérifications interne et externe; il en approuve l'importance et étudie les rapports des vérificateurs.

### — Comité d'exploitation

Il existe également un Comité d'exploitation qui se réunit tous les mois pour étudier en détail où en est le projet; ses objectifs sont semblables à ceux des examens trimestriels d'Eldorado, bien que l'ampleur des dépenses liées au projet justifient une étude mensuelle plutôt que l'étude trimestrielle des opérations établies d'Eldorado.

Ainsi, bien que Eldorado ne prenne pas de décisions sur l'exploitation quotidienne du projet de Key Lake, ses intérêts sont parfaitement protégés grâce à sa participation aux travaux des divers comités que les investisseurs ont créés pour superviser la réalisation du projet.

Il nous est impossible de fournir la répartition des dépenses précises que le Comité semble demander, étant donné que Eldorado ne participe pas aux décisions relatives au détail des dépenses. Comme nous l'avons expliqué plus haut, Eldorado joue surtout un rôle d'investisseur; elle veille à ce que la Key Lake Mining Corporation applique de saines pratiques de gestion, de contrôle et d'imputabilité, et à ce que le projet soit réalisé selon les délais fixés et le budget établi.

La part d'Eldorado dans le budget relatif au projet pour 1981 était de 22.2 millions. Ces fonds n'ont pas été dépensés (les dépenses réelles ont été de 7.2 millions) en raison d'un retard dans la signature de la concession du sol avec le ministère du Nord de la Saskatchewan. Cependant, ce contretemps ne devrait pas retarder outre mesure la réalisation du projet, ni entraîner beaucoup de dépenses supplémentaires.

4. Eldorado ne participe pas aux décisions précises de dépenses d'immobilisation du projet de Key Lake; cette tâche revient à la direction de la Key Lake Mining Corporation. Cependant, comme nous l'avons déjà dit, le budget du projet dans son ensemble, réparti en blocs de travail, est passé en revue par les divers comités d'investisseurs. La part d'Eldorado dans le budget approuvé est ensuite incorporée au budget d'immobilisations de la compagnie elle-même, qui est approuvé selon les mécanismes que nous avons décrits au Comité dans notre déclaration préliminaire.

6. Comme nous l'avons déjà dit, Eldorado cherche toujours à augmenter ses ressources; elle est donc continuellement à l'affût d'occasions d'investissement qui lui permettraient de réaliser cet objectif.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

N.M. Ediger



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

## WITNESSES—TÉMOINS

On Thursday, March 18, 1982:

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. H.G. Rogers, Comptroller General;

Mr. Bill Bindman, Deputy Comptroller General, Management Practices Branch;

Mr. Jim Brophy, Deputy Comptroller General; Program Evaluation Policy Division, Program Evaluation Branch;

Mr. Douglas Wood, Director, Internal Audit and Special Studies Division, Policy Development Branch.

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

Le jeudi 18 mars 1982:

*Du bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. H.G. Rogers, Contrôleur général;

M. Bill Bindman, sous-contrôleur général, Direction des pratiques de gestion;

M. Jim Brophy, sous-contrôleur général, Division de la politique d'évaluation des programmes, Direction de l'évaluation des programmes;

M. Douglas Wood, directeur, Division des études spéciales et de la vérification interne, Direction de l'élaboration des politiques.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 49

Tuesday, March 23, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 49

Le mardi 23 mars 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Paragraphs 15.9-15.15 inclusive—respecting the Oil Import Compensation Program

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—paragraphe 15.9-15.15 inclusivement—au sujet du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Andre	Halliday
Bossy	Hawkes
Dingwall	Hovdebo
Evans	Kelly
Fennell	Lambert

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lang	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder
MacBain	Waddell
Masters	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Monday, March 22, 1982:

Mr. Wright replaced Mr. Fennell.

On Tuesday, March 23, 1982:

Mr. Waddell replaced Mr. Anguish;

Mr. Andre replaced Mr. Huntington;

Mr. Fennell replaced Mr. Baker (*Nepean—Carleton*);

Mr. Kelly replaced Mr. Bloomfield;

Mr. Dingwall replaced Mr. Hudecki.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le lundi 22 mars 1982:

M. Wright remplace M. Fennell.

Le mardi 23 mars 1982:

M. Waddell remplace M. Anguish;

M. Andre remplace M. Huntington;

M. Fennell remplace M. Baker (*Nepean—Carleton*);

M. Kelly remplace M. Bloomfield;

M. Dingwall remplace M. Hudecki.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 23, 1982

(58)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Andre, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Dingwall, Evans, Fennell, Halliday, Hawkes, Hovdebo, Kelly, Lambert, MacBain, Waddell and Wright.

*Other Member present:* Mr. Thomson.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. T. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch. From the Department of Energy, Mines and Resources: Dr. A.E. Collin, Associate Deputy Minister; Mr. A.D. Hunt, Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector; Mr. R. Priddle, Assistant Deputy Minister, Petroleum, and Vice-Chairman, Petroleum Compensation Board; Dr. R. Skinner, Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector and Member, Petroleum Compensation Board; Mr. A.J. Kealey, Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee commenced consideration of Paragraphs 15.9-15.15 inclusive—Oil Import Compensation Program.

Mr. Hunt made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents submitted by the Department of Energy, Mines and Resources be filed with the Clerk of the Committee as Exhibits:

Document entitled "The Oil Import Compensation Program" (*Exhibit "L"*).

Document entitled "Calculation of the Import Compensation Rate" (*Exhibit "M"*).

At 12:38 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 23 MARS 1982

(58)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Andre, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Dingwall, Evans, Fennell, Halliday, Hawkes, Hovdebo, Kelly, Lambert, MacBain, Waddell et Wright.

*Autre député présent:* M. Thomson.

*Aussi présent:* Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: M. T. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général, Direction de l'évaluation des contrôles. Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources: M. A.E. Collin, sous-ministre associé; M. A.D. Hunt, président, Office des indemnisations du secteur pétrolier, et sous-ministre adjoint, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations; M. R. Priddle, sous-ministre adjoint, Secteur pétrolier et vice-président, Office des indemnisations du secteur pétrolier; M. R. Skinner, directeur-général, Opérations, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations et membre, Office des indemnisations du secteur pétrolier; M. A.J. Kealey, directeur, Indemnisations du secteur pétrolier, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité entreprend l'étude des paragraphes 15.9-15.15 inclusivement—Programme d'indemnités visant les importations de pétrole.

M. Hunt fait une déclaration puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soumis par le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources soient déposés auprès du greffier du Comité comme pièces:

Document intitulé «Le Programme d'indemnisations des importateurs de pétrole» (*Pièce «L»*).

Document intitulé «Calcul du taux d'indemnisation des importateurs» (*Pièce «M»*).

A 12 h 38, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, March 23, 1982

• 1109

**The Chairman:** Order, please, gentlemen. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981, and in particular paragraphs 15.9 to 15.15 inclusive, respecting the Oil Import Compensation Program.

• 1110

I welcome this morning officials from the Office of the Auditor General of Canada. To my immediate right is Mr. D. Larry Meyers, Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch; next to him is Mr. Douglas J. Deeks, the Principal; and at the side table we have Dr. A.E. Collin, Associate Deputy Minister, Department of Energy Mines and Resources. With him is Mr. A.D. Hunt, Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector. We also have Mr. R. Priddle, Assistant Deputy Minister, Petroleum, and Vice Chairman, Petroleum Compensation Board; Dr. R. Skinner, Director General of Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, and a member of the Petroleum Compensation Board; and finally Mr. A.J. Kealey, Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector.

As is our practice, copies of the opening statement from the board prepared by Mr. Hunt have been provided to members in advance and, in accordance with our normal practice, I will have it printed at this point in our evidence.

**Mr. A.D. Hunt (Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector):** Introduction: The Petroleum Compensation Program was established in April 1974 following sudden increases in the international price of crude oil. The program's purpose is to insulate Canadian consumers from the impact of erratic large increases in foreign prices.

Responsibility for the program currently rests with the Petroleum Compensation Board comprised of five members appointed by Governor in Council, all of whom are officials of the Department of Energy, Mines and Resources. The program's legislative basis is the Petroleum Administration Act and accompanying Petroleum Import Cost Compensation Regulations.

This statement summarizes the principal aspects of the program, while addressing some general concerns that may be of interest to committee members. These are the source and flow of funds under the program and how this flow relates to

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 23 mars 1982

**Le président:** Je déclare la séance ouverte. Conformément à notre ordre de renvoi permanent dont il est fait mention dans le règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport qu'a présenté le Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, rapport portant sur l'exercice financier se terminant au 31 mars 1981, nous nous pencherons spécialement aujourd'hui sur les paragraphes 15.9 à 15.15 relatifs au Programme d'indemnités visant les importations de pétrole.

Nous recevons ce matin des représentants du Vérificateur général du Canada. À ma droite, est assis M. D. Larry Meyers, sous-Vérificateur général, direction de l'évaluation des contrôles; à côté de lui, M. Douglas J. Deeks, directeur principal; et à la table de côté, il y a M. A.E. Collin, sous-ministre associé, ministère de l'Énergie, des mines et des ressources. Accompagnant M. Collin, il y a M. A.D. Hunt, président, Office des indemnités pétrolières, et sous-ministre adjoint, prix du pétrole et des indemnités. Nous recevons également M. R. Priddle, sous-ministre adjoint, pétrole, et vice-président de l'Office des indemnités pétrolières; M. R. Skinner, directeur général de l'exploitation, sous secteur des prix du pétrole et des indemnités, et membre de l'Office des indemnités pétrolières; enfin, nous recevons également M. A.J. Kealey, directeur des indemnités pétrolières, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités.

Des copies de la déclaration liminaire du président de l'Office des indemnités pétrolières ont été distribuées aux membres du Comité à l'avance et, comme à l'accoutumée, je demande que le mémoire soit considéré comme lu.

**M. A.D. Hunt, (président, Office des indemnités pétrolières et sous-ministre adjoint, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités):** Introduction: L'Office des indemnités pétrolières a été créé en avril 1974 après les soudaines augmentations des prix internationaux du pétrole brut. L'objectif du programme est de protéger les consommateurs canadiens des répercussions des augmentations irrégulières et importantes des prix étrangers.

La responsabilité du programme incombe actuellement à l'Office des indemnités pétrolières qui comprend cinq membres nommés par le gouverneur en conseil, et choisis parmi les fonctionnaires du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Le programme découle de la Loi sur l'administration du pétrole et du Règlement sur l'indemnité compensatrice du coût d'importation du pétrole.

La présente déclaration résume les principaux aspects du Programme, tout en évoquant certaines préoccupations d'ordre général qui pourraient intéresser les membres du Comité. Ce sont: la provenance et l'affectation des fonds prévus par le



*[Texte]*

the governing act and regulations; how the program responds to changes in the domestic and foreign petroleum markets; the compensation rate; how it is calculated and how it affects different companies importing different crudes; and validation and control of the quality, volume and costs of imports.

Additional background on the Petroleum Compensation Program and the calculation of the compensation rate has been deposited with the clerk as Exhibits A and B.

Source and Flow of Funds: Prior to mid-1978 compensation was financed out of general tax revenues. Then, in order to provide the world price for synthetic oil from the new Syncrude plant at Fort McMurray, the so-called 'Synchrude levy' was applied to all petroleum consumed in Canada. Later, the National Energy Program proposed a gradual increase in this levy, now known as the Petroleum Compensation Charge (PCC), such that by 1983 the Canadian oil consumer, rather than the general taxpayer, would bear the full burden of rising imported oil prices. Implicitly, as will be illustrated, the consumer also reaps the benefit of a softening or decrease in foreign oil prices in that anticipated higher domestic oil prices are delayed by a levelling-off, or even a decrease, in the PCC.

The Petroleum Compensation Charge, as the source of revenue for compensation, is the so-called "blender" of the domestic price and international prices for synthetic oil, conventional new oil, and imported oil. The blended domestic price currently paid by the refinery and passed on to the consumer is the field price of conventional domestic oil plus transportation and the PCC. Currently these are:

	\$/m3	\$/bbl.
Average Old Oil Field Price:	148.35	23.58*
Transportation to Montreal:	9.44	1.50
Petroleum Compensation Charge:	39.64	6.30
Blended Price:	197.43	31.38

\*The 8c over the scheduled price of \$23.50 which appears on page 2 of the agreement and is a trucking charge applied by Alberta to the average wellhead price.

If the Canadian Ownership Special Charge (COSC) \$7.25/m3 (\$1.15/bbl) is included, the blended price is \$204.68/m3 (\$32.53/bbl).

As a result of the Canada—Alberta Energy Agreement, the PCC's level will be set "so as to leave no revenue in excess of the amount required to finance oil import compensation and oil qualifying for the New Oil Reference Price, over the period 1981-86". In other words, the PCC accounting over the period of the agreement must be zero-balanced; revenues must match expenditures and at least not generate a surplus to the federal purse.

*[Traduction]*

programme et la conformité de cette affectation à la loi et au règlement qui la régissent; la réaction du programme aux changements qui surviennent sur les marchés canadiens et étrangers du pétrole; le taux d'indemnisation, son mode de calcul et son influence sur différentes sociétés qui importent différents bruts; et la validation et le contrôle de la qualité, du volume et des coûts des importations.

D'autres documents de base sur le Programme d'indemnisation pétrolière et sur le calcul du taux d'indemnisation ont été déposés auprès du greffier et constituent les annexes A et B.

Provenance et affectation des fonds: Avant le milieu de l'année 1978, l'indemnisation était financée par les recettes fiscales générales. Puis, afin d'appliquer le prix mondial au pétrole synthétique de la nouvelle usine Syncrude de Fort McMurray, le gouvernement a imposé le «fameux» prélevement de Syncrude sur tout le pétrole consommé au Canada. Par la suite, le Programme énergétique national a proposé une augmentation progressive de ce prélevement, connue actuellement sous le nom de «redevance d'indemnisation pétrolière», de façon que, d'ici à 1983, ce soit le consommateur de pétrole canadien, et non le contribuable, qui supporte le fardeau intégral de la hausse des prix du pétrole importé. Implicitement, comme je vais le montrer, le consommateur bénéficie aussi d'un allègement ou d'une diminution des prix du pétrole étranger, par le fait que les prix plus élevés du pétrole canadien qui étaient prévus sont différés par la stabilisation ou même par la diminution de la redevance d'indemnisation pétrolière.

Cette redevance, qui constitue la source des recettes d'indemnisation, représente le fameux «prix combiné» composé du prix canadien et des prix internationaux du pétrole synthétique, du nouveau pétrole classique et du pétrole importé. Le prix canadien combiné que payent à l'heure actuelle les raffineries, et qui est répercuté sur les consommateurs, est le prix au gisement de pétrole canadien classique, plus le prix du transport et la redevance d'indemnisation pétrolière, soit, actuellement:

	\$/m3	\$/bbl.
Prix moyen au gisement de l'ancien pétrole:	148.35	23.58*
Transport jusqu'à Montréal:	9.44	1.50
Redevance d'indemnisation pétrolière:	39.64	6.30
Prix combiné:	197.43	31.38

\*Les 8 cents au-dessus du prix de \$23.50 qui figurent à la page 2 de l'entente représentent les frais de transport appliqués par l'Alberta au prix moyen à la tête de puits.

Si l'on ajoute la redevance spéciale de participation canadienne de 7.25/m3 (\$1.15/bbl), le prix combiné est de \$204.68/m3 (\$32.53/bbl).

Par suite de l'entente Canada-Alberta sur l'énergie, la redevance d'indemnisation pétrolière sera fixée «à un niveau tel qu'il ne subsistera aucune recette dépassant le montant requis pour financer l'indemnisation des importateurs de pétrole et le pétrole auquel s'appliquera le prix de référence du nouveau pétrole au cours de la période allant de 1981 à 1986». En d'autres termes, la comptabilité de la redevance d'indemnisation pétrolière au cours de la période visée par l'entente doit se solder par un résultat nul, c'est-à-dire que les recettes doivent

## [Text]

Expenditures: The setting of the PCC depends on forecasts of expenditures. Under the Petroleum Administration Act, PCC revenues can be used only to compensate domestic (as opposed to foreign) classes of petroleum. Falling in this category is synthetic oil and new conventional oil as defined in the various federal—provincial energy pricing and taxation agreements. Thus, strictly speaking, moneys raised by the PCC are paid into the Petroleum Compensation Revolving Fund and, at this time, cannot be used to pay compensation for imported oil.

Funds to compensate petroleum imports currently come from the Consolidated Revenue Fund as an appropriation, and thus appear in the main estimates. With the passage of amendments to the Petroleum Administration Act, the Revolving Fund would be eliminated and petroleum compensation accounting would embrace all these expenditures. This is an accounting change and does not materially affect the practices of the program, or how the PCC is set.

Setting the Petroleum Compensation Charge: Given the character of the expenditures, the setting of the charge is imprecise. An absolute zero balance, year to year, to satisfy the Canada—Alberta Agreement would be difficult to achieve. Yet, as of the end of calendar year 1981, the accounting showed a deficit of \$107 million, approximately 3 per cent of the program's total cashflow over the year. A surplus of less than \$150 million is forecasted for the end of the current fiscal year.

Setting the PCC incorporates forecasts of the following: total domestic petroleum demand. This is the levy base. Total demand  $\times$  PCC = total revenue. The lower the demand, the higher the PCC required, all else being equal.

Within this comes the monthly average price and volumes of imported oil. The higher the price and volume, the greater the PCC revenues required. Approximately 75 per cent of the PCC revenues in 1982 will be required to compensate petroleum imports.

Then there is the monthly volumes and quality of production from the Syncrude and Suncor synthetic oil plants.

There is the monthly volumes and quality of new oil production (eligible for the New Oil Reference Price) in the producing provinces.

## [Translation]

être égales aux dépenses, ou tout au moins ne pas créer d'«excédent» dans le budget fédéral.

Dépenses: L'établissement de la redevance d'indemnisation pétrolière dépend des prévisions des dépenses. En vertu de la Loi sur l'administration du pétrole, les recettes de la redevance ne peuvent être utilisées que pour verser des indemnités à l'égard des catégories «canadiennes» de pétrole (par opposition aux catégories étrangères). Cette disposition s'applique au pétrole synthétique et au nouveau pétrole classique tel qu'il est défini dans les diverses ententes fédérales-provinciales sur la tarification et la taxation de l'énergie. Ainsi, à proprement parler, les recettes provenant de la redevance d'indemnisation pétrolière sont versées dans le Fonds renouvelable d'indemnisation pétrolière et, pour le moment, ne peuvent être utilisées pour payer les indemnités applicables au pétrole importé.

Les fonds utilisés pour indemniser les importateurs de pétrole proviennent actuellement du Fonds du revenu consolidé en tant que crédit, et figurent donc dans le Budget principal des dépenses. Avec l'adoption de modifications à la Loi sur l'administration du pétrole, le Fonds renouvelable serait éliminé et la comptabilité des indemnisations pétrolières comprendrait toutes ces dépenses. Il s'agit d'une modification de comptabilité qui ne change en rien les méthodes du programme, ni la manière dont est établie la redevance d'indemnisation pétrolière.

Etablissement de la redevance d'indemnisation pétrolière: Étant donné le caractère des dépenses, l'établissement de la redevance n'est pas précis. Il serait difficile de parvenir à un solde absolument nul, d'une année à l'autre, pour satisfaire à l'entente Canada-Alberta. Cependant, à la fin de l'année financière 1981, la comptabilité accusait un déficit de 107 millions de dollars, soit environ 3 p. 100 des ressources totales d'autofinancement pour toute l'année. On prévoit un excédent de moins de 150 millions de dollars pour la fin de l'année financière.

L'établissement de la redevance d'indemnisation pétrolière tient compte de la prévision des éléments suivants: La demande totale de pétrole canadien—c'est la base de prélèvement. Demande totale  $\times$  redevance d'indemnisation pétrolière = recettes totales. Plus la demande est faible, plus la redevance nécessaire est élevée, tous les autres éléments étant égaux.

Le prix mensuel moyen et les quantités de pétrole importé. Plus le prix et la quantité de pétrole sont élevés, plus les recettes de la redevance nécessaires sont élevées. Environ 75 p. 100 des recettes de la redevance d'indemnisation pétrolière en 1982 seront nécessaires pour l'indemnisation des importateurs de pétrole.

Les quantités mensuelles et la qualité de la production des «usines de pétrole synthétique de la Syncrude et de la Suncor».

Les quantités mensuelles et la qualité de la «production de nouveau pétrole» (bénéficiant du prix de référence du nouveau pétrole) dans les provinces productrices.

## [Texte]

And there is the Canada/U.S. currency exchange rate. The closer the parity, the less revenues are required.

How Does the program respond to changes in petroleum markets? To illustrate how these factors interact in response to changing market conditions, six months ago it was forecasted that the PCC would have to be increased by about \$9.12/m<sup>3</sup> (\$1.45/bbl) on March 2 (when the flow-through of the January 1 increase in domestic crude oil prices took effect). Such an increase anticipated higher international prices and the advent of the NORP program. However, with international prices decreasing and the synthetic plants operating considerably below capacity, yet with conventional crude oil capacity to make up for the loss of this oil, and less than forecasted new oil production, the current charge of \$39.64 (\$6.30) was considered adequate for at least the next six months. This assumes that present currency exchange rates remain stable. For every 1c change in the value of the Canadian dollar, all else remaining equal, the PCC would have to be adjusted by \$0.75/m<sup>3</sup> (\$0.12/bbl).

Thus, the source of funds for the program is the PCC and they flow to compensate imports, synthetic oil and new oil. The PCC is not a net revenue generator. There is little discretion in setting the charge given the objective of "balancing the compensation books" in keeping with the Canada—Alberta Agreement.

**The Compensation Rate:** The rate of compensation for petroleum imported into Canada is based on the difference between the weighted average efficient cost of imported crude oil at Montreal and the cost of equivalent quality of Canadian crude oil, also at Montreal. The rate is reviewed at least monthly and more often, if required by changes in domestic and international market conditions. The review is conducted by the Petroleum Compensation Board which, in turn, advises the Minister of Energy, Mines and Resources, who recommends to the Governor in Council adjustments of the rate.

Exhibit B lists the steps in calculating, first, the average import cost at Montreal, then the cost of equivalent Canadian crude oil at Montreal, and the difference, the compensation rate for imports to Montreal.

The single flat rate means that every importer gets the same unit compensation regardless of the quality of crude imported. While on the surface, this may seem to favour importers of

## [Traduction]

Le taux de change des «devises canadienne et américaine». Plus la parité est étroite, moins les recettes nécessaires sont élevées.

La réaction du programme aux changements qui surviennent sur les marchés pétroliers: L'exemple suivant illustrera l'interaction de ces divers facteurs provoquée par des changements qui surviennent sur les marchés. Il y a six mois, on avait prévu qu'il faudrait relever la redevance d'indemnisation pétrolière d'environ 9,12 \$/m<sup>3</sup> (1,45 \$/bbl) le 2 mars (date à laquelle la hausse de prix appliquée le 1<sup>er</sup> janvier au pétrole brut intérieur se transposait sur le marché de la consommation). Cette prévision prenait en compte un accroissement des prix internationaux et l'avènement du Programme du prix de référence du nouveau pétrole. Toutefois, on a estimé que le niveau de redevance en vigueur, soit 39,64 \$/m<sup>3</sup> (6,30 \$/bbl) allait satisfaire aux besoins pendant au moins les six prochains mois, alors que le prix international descendait, que les usines de pétrole synthétique fonctionnaient à très bas régime, que la production du pétrole brut classique suffisait pour compenser la baisse de production de pétrole synthétique, et que la production du nouveau pétrole était plus faible qu'anticipée. Cette mesure a été prise en tenant pour acquis que le cours actuel du change demeurerait stable. Pour chaque variation d'un cent du cours de la devise canadienne, tout le reste étant stable, il faudrait rajuster la redevance de 0,75 \$/m<sup>3</sup> (0,12 \$/bbl).

La redevance d'indemnisation pétrolière constitue donc la source de financement du programme, et les fonds ainsi recueillis servent à indemniser les importateurs de pétrole et les producteurs de pétrole synthétique et de nouveau pétrole. Cette redevance n'engendre pas de recettes nettes. L'objectif de «faire balancer le grand livre des indemnités», convenu dans le cadre de l'Entente Canada-Alberta sur l'énergie, laisse peu de latitude lors de la fixation du niveau de la redevance.

**Le taux d'indemnisation:** Le taux de l'indemnisation accordée pour le pétrole importé au Canada est calculé en fonction de l'écart entre le coût réel moyen pondéré du pétrole brut importé à Montréal et le coût du pétrole brut intérieur de qualité équivalente pratiqué à Montréal. Ce taux est rajusté au moins une fois par mois et même plus souvent si les changements qui surviennent sur les marchés intérieurs et internationaux l'exigent. La responsabilité de revoir le taux d'indemnisation est l'apanage de l'Office des indemnités pétrolières, qui joue un rôle de conseiller auprès du ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, qui, à son tour, propose au gouverneur en conseil de rajuster le taux d'indemnisation en conséquence.

L'annexe B énumère les étapes du processus, soit en premier lieu le calcul du «prix moyen du pétrole importé à Montréal», puis le calcul du «prix du pétrole brut canadien de qualité équivalente pratiqué à Montréal», et enfin le calcul de l'écart entre ces deux tarifs: le «taux d'indemnisation accordé pour le pétrole importé» à Montréal.

Le taux d'indemnisation est uniforme en ce sens que tous les importateurs touchent la même indemnité unitaire peu importe la qualité du pétrole brut qu'ils importent. On pourrait croire



## [Text]

heavy, relatively low-priced crudes, it must be remembered that the costs are high in processing these often troublesome crudes to produce desirable high value light products. Thus two refiners, running two crudes of different quality, may have after-compensation and processing costs that are not all that different. The single flat-rate scheme has been important in implementing the 'single price policy' and has provided an incentive for importers to be efficient. The procedures used by the board ensure against compensation for blatant premiums or other inefficiencies paid by the importers in their import purchases.

**Validation and Control:** Given the Petroleum Compensation Board's responsibility to ensure that contributions and revenues are in accordance with the governing legislation, an extensive audit control has been established. These can best be described individually.

1. Oil Import Compensation Payments: Audits of the major importing companies are conducted by the importing companies' shareholders' auditors. Their use was adopted with the commencement of the program with the advice of the Office of the Auditor General. These firms' knowledge of the company operations and internal control was seen to provide for an effective audit. The approach was also seen as cost efficient. Audits of the smaller importing companies are carried out by the PCB's in-house auditor. Basically the audit relates to:

- (1) verification of documentation;
- (2) confirmation that payment has been made to suppliers by importing company;
- (3) verification of the cargo and freight costs; and
- (4) review of export control system.

In 1981, the Audit Services Bureau, SSC, conducted a review of the OICP Audit Program. It will perform the audit of two major importers in 1982, replacing the companies' shareholders' auditors. During 1981, the Internal Financial Audit Division of EMR conducted a review of the Petroleum Compensation Program operations.

2. Synthetic Oil Compensation Payments: Audit of payments on the output of the two existing plants is carried out by the PCB's in-house auditor.

3. Petroleum Levies: Both the collection and audit is handled by Revenue Canada, Excise, on behalf of the PCB.

4. Random Inspection of Import and Export Volumes: The PCB currently employs under contract two inspection firms, *Inspectra Ltd.* and *Warnock Hersey*, to conduct

## [Translation]

au premier abord que ce régime favorise les importateurs de pétrole lourd dont le prix est relativement bas, mais il importe de noter que le raffinage de ces pétroles bruts souvent peu commodes pour en obtenir les pétroles légers désirés de grande valeur est une entreprise fort coûteuse. Il est donc vraisemblable que des raffineurs alimentés en bruts de qualités différentes se trouvent en fin de compte dans des situations comparables une fois les coûts de traitement réglés et les indemnités reçues. Le taux d'indemnisation uniforme qui est un élément important de la «politique de prix uniques», incite les importateurs à jouer efficacement leur rôle. Le procédé que l'Office a mis en vigueur pare aux indemnités excessives qui découleraient de primes exagérément élevées ou de l'inefficacité des transactions d'achat des importateurs.

**Validation et contrôle:** Comme l'Office des indemnisations pétrolières a la responsabilité de veiller à ce que les contributions et les recettes soient bien traitées conformément à la Loi applicable, un système de vérification comptable exhaustif a été prévu. En voici les éléments, appliqués à chacun des cas pour en simplifier l'examen.

1. Indemnités versées aux importateurs de pétrole: La vérification des grandes sociétés importatrices est confiée aux Vérificateurs attitrés des actionnaires de ces sociétés. Leur utilisation a été prévue dès le début du programme sur l'avis du Bureau du Vérificateur général. Comme ces vérificateurs connaissent bien les opérations et les contrôles internes des sociétés, ils s'acquitteront certainement bien de leur tâche. Quant à la vérification des petites sociétés importatrices, elle est confiée aux Vérificateurs internes de l'Office des indemnisations pétrolières. Le rôle des Vérificateurs consiste essentiellement à:

- (1) vérifier la documentation;
- (2) confirmer que l'importateur a bien fait les paiements au fournisseur;
- (3) vérifier les coûts des quantités importées et les frais de transport; et
- (4) examiner le système de contrôle des exportations.

En 1981, le Bureau des services de vérification du M.A.S. a examiné le Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole. Il effectuera la vérification de deux grands importateurs en 1982, à la place des Vérificateurs des actionnaires des sociétés. Au cours de 1981, la Division de la vérification financière interne de l'E.M.R. a examiné les opérations du Programme d'indemnisations pétrolières.

2. Indemnités versées aux producteurs de pétrole synthétique: Ce sont les Vérificateurs internes de l'Office des indemnisations pétrolières qui vérifient les paiements versés pour la production des deux sociétés productrices existantes.

3. Prélèvements pétroliers: C'est Revenu Canada, Douanes et Accise, qui assure la collecte et la vérification des prélèvements pétroliers au nom de l'Office des indemnisations pétrolières.

4. Inspection au hasard des quantités de pétrole importées et exportées: L'Office des indemnisations pétrolières confie actuellement à deux sociétés d'inspection, *Inspectra*



## [Texte]

random surveys of petroleum entering and leaving Canada. Detailed reports of each survey are submitted to the PCB.

During 1981, with the assistance of the inspection firms, the board issued standard procedures for petroleum measurement which are currently in use in Canada. These procedures cover both the volumetric measurement and quality determination for petroleum.

5. Office of the Auditor General: The OAG has reviewed the Petroleum Compensation Programs since 1974. PCB staff have developed the board's audit programs with the advice of the OAG.

Mr. Chairman, I trust this brief overview provides the Committee with a general understanding of the Compensation Program. I am pleased to answer any questions that the committee may wish to ask.

**The Chairman:** The Auditor General of Canada and Mr. Meyers have determined that their audit observations in their report comprise the total amount of the comments they wish to make in advance of the meeting. And as I understand that there are no further statements to be made at this time, we will go directly to questions from the members. However, before we do that, I might just say that we are having this meeting to provide the members of Parliament and of this committee with an opportunity to examine the Auditor General's 1981 review of the Oil Import Compensation Program and also to provide the Petroleum Compensation Board, which administers the program, with an opportunity to fully explain any aspects of the program which may require clarification. With those comments, I will call on Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to thank the steering committee for heeding my request of December that this become a topic of inquiry for the Standing Committee on Public Accounts. It is a complex subject, Mr. Chairman, and the Report of the Auditor General of 1981 leaves one with the impression that there is nothing wrong with the program and I think that it is an acceptable view within the limits of the inquiry undertaken by the Auditor General in respect to the program.

However, it is my conviction, after a great many discussions over a long period of time, that this program costs the taxpayers of this country, unnecessarily I would suggest, hundreds of millions of dollars. I suspect that we may even be into the billion-dollar range in terms of the unnecessary expenditure of taxpayers' dollars. It suggests to me that, if we have the kind of Auditor General's report which we have in relationship to the program and, if my assertion is that taxpayers are spending hundreds of millions of dollars unnecessarily, then there is something in the system which needs to be changed so that future audit reports would identify for us some of the problems.

## [Traduction]

*Ltd. et Warnock Hersey*, la tâche d'inspecter au hasard les quantités de pétrole importées et exportées. Un rapport détaillé est envoyé à l'Office des indemnisations pétrolières après chaque inspection.

En 1981, l'Office a émis, avec l'assistance des sociétés d'inspection, des normes destinées à uniformiser la mesure du volume et la détermination de la qualité du pétrole; ces normes sont actuellement en vigueur au Canada.

5. Bureau du vérificateur général: Le Bureau du vérificateur général fait la revue des programmes d'indemnisations pétrolières depuis 1974, et c'est en consultation avec le Bureau que le personnel de l'Office des indemnisations pétrolières a conçu les programmes de vérification de l'Office.

Monsieur le président, j'espère que cet aperçu du Programme d'indemnisations pétrolières a su aider le Comité à mieux connaître ce programme, et je serai heureux de répondre à toutes les questions qu'il désire me poser.

**Le président:** Le Vérificateur général du Canada et M. Meyers ont déjà dit que les observations versées au rapport sont les seuls commentaires qu'ils désirent faire avant la réunion. Je crois également que personne d'autre n'a une déclaration à faire; alors nous passerons directement aux questions. Cependant, avant de laisser la parole aux membres du Comité, j'aimerais ajouter que la présente réunion permettra aux députés, et plus particulièrement aux membres du comité, de se pencher sur l'étude qu'a faite le Vérificateur général de l'administration du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole en 1981; il permettra également aux membres de l'Office des indemnisations pétrolières, qui gèrent ce programme, d'expliquer en détail tout aspect du programme. Cela dit, je donne la parole à M. Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci, monsieur le président. Je veux remercier le comité de direction qui a accédé à ma demande présentée en décembre et portant sur une étude du comité permanent des comptes publics. Le Programme d'indemnités visant les importations de pétrole est très complexe, monsieur le président, et le rapport de 1981 du Vérificateur général nous donne l'impression que ce programme est bien administré; je crois que c'est une conclusion acceptable, compte tenu de la portée de l'enquête du Vérificateur général.

Cependant, après de longues et nombreuses discussions, je suis convaincu que ce programme coûte aux contribuables des centaines de millions de dollars et je ne suis pas sûr qu'il soit indispensable. Ces dépenses qui selon moi, ne sont pas nécessaires, coûtent peut-être même aux contribuables des milliards de dollars. Cela me donne à penser qu'il faudra dorénavant changer le type de rapport que présente le Vérificateur général, s'il est bien vrai que des millions de dollars provenant des poches des contribuables canadiens sont dépensés inutilement.

## [Text]

Having made those statements, Mr. Chairman, I would like to pursue a line of questioning which may lay out a little more clearly at least some of the problems, and I do so with a sense of knowledge that it may take several meetings of the committee and some other sets of witnesses before we understand completely what is involved here. I wonder if I could just begin by having Mr. Collin lay out a couple of facts for the committee.

For the fiscal year that we are finishing, could you give us some ballpark estimate of the average number of barrels of imported oil which will come into this country daily? Then could you give us the dollar amount that we will pay out in a year in compensation for those imported barrels? Just start with some sense of the magnitude of what we are into here.

• 1115

**The Chairman:** Dr. Collin, would you answer that, please?

**Mr. A.E. Collin (Associate Deputy Minister, Department of Energy, Mines and Resources):** Mr. Chairman, could I pass the question on to Mr. Kealey?

**The Chairman:** Mr. Kealey.

**Mr. A.J. Kealey (Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Subsector, Department of Energy, Mines and Resources):** It is expected that, in the current fiscal year, we will be importing some 65,000 cubic metres per day, or about 400,000 barrels per day, of oil from offshore; that is, crude oil and petroleum products. It is expected that the total compensation cost will be in the area of \$3.4 billion.

**Mr. Hawkes:** You estimate 400,000 barrels a day and \$3.4 billion. Could I ask the Deputy Auditor General then if, on the audit team which did this audit, there was any individual who would stand a chance of winning a job competition with an oil company—that job competition being centred on the role of a crude oil buyer on behalf of that company? Was there anybody on the audit team with the experience and technical competence necessary to compete successfully for that kind of position?

**The Chairman:** Mr. Meyers.

**Mr. D.L. Meyers (Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** The members of the team are qualified accountants. Mr. Deeks has been a chartered accountant for many years; he has been a vice-president of several corporations; he has experience in the audit and financial side of the purchase function, although I think it is fair to say that he has no direct experience of the purchase of crude oil.

Mr. Ahuja, who is the senior in charge of the audit, is a CGA and has been auditing the program for two years. He has a fair bit of experience from going through the audit but not in direct purchasing.

## [Translation]

Voilà pour mon introduction, monsieur le président; j'aimerais maintenant poser quelques questions qui permettront peut-être de mettre à jour certains problèmes; je pose ces questions sachant très bien qu'il faudra peut-être plusieurs séances du Comité et d'autres témoins avant que les membres du Comité ne comprennent complètement la portée du programme. J'aimerais commencer en posant quelques questions factuelles à M. Collin.

Dans le cadre de l'exercice financier qui se termine, pourriez-vous me donner le nombre approximatif de barils de pétrole importés au Canada chaque jour? Ensuite, vous pourriez peut-être nous donner le montant des indemnisations qui seront versées en un an à l'égard de ces barils de pétrole importés? J'aimerais au départ avoir une idée de l'importance du programme.

**Le président:** Monsieur Collin, pouvez-vous répondre à cette question, s'il vous plaît?

**M. A.E. Collin (sous-ministre adjoint, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Monsieur le président, puis-je donner la parole à M. Kealey?

**Le président:** Monsieur Kealey.

**M. A.J. Kealey (directeur, Indemnisations pétrolières, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Pour l'exercice financier en cours, nous prévoyons importer quelque 65,000 mètres cubes par jour, soit environ 400,000 barils de pétrole; c'est-à-dire de pétrole brut et de produits dérivés du pétrole. Nous calculons que les indemnisations totales représenteront environ 3,4 milliards de dollars.

**M. Hawkes:** Vous parlez de 400,000 barils par jour et d'une indemnisation de 3,4 milliards de dollars. J'aimerais demander maintenant au sous-vérificateur général si, dans l'équipe de vérificateurs affectés à ce programme, quelqu'un pourrait se trouver un emploi auprès d'une compagnie pétrolière, un emploi d'acheteur de pétrole brut? Parmi les vérificateurs, y avait-il quelqu'un ayant l'expérience et les compétences techniques nécessaires pour postuler un tel emploi?

**Le président:** Monsieur Meyers.

**M. D.L. Meyers (sous-vérificateur général, Direction de l'évaluation des contrôles, Bureau du vérificateur général du Canada):** Les membres de l'équipe sont des comptables compétents. M. Deeks est comptable agréé depuis longtemps; il a été vice-président de plusieurs sociétés; il a beaucoup d'expérience dans le domaine de la vérification et des transactions financières se rapportant aux achats; cependant, il faut reconnaître qu'il n'a pas d'expérience directe dans l'achat de pétrole brut.

Quant à M. Ahuja, responsable de la vérification, c'est un comptable agréé qui a fait la vérification du programme depuis deux ans. Il a tiré de ses vérifications beaucoup d'expérience, mais lui non plus n'a pas d'expérience dans l'achat proprement dit.

*[Texte]*

Myself, I have worked personally in the petroleum industry in the exploration stage for two years of my life, and I have some understanding of it, as well as being a qualified accountant and engineer trained in the petroleum industry. However, I have not myself been involved in the purchase portion.

If we felt we needed expertise, we would have hired it on a contract basis and brought the experts in there. In the case of this year's audit, to come to our opinion, we did not feel a need for the type of specific expertise you are talking about.

Next year, we will be doing a broader-scope audit under Section 7(d) and (e), Economy Efficiency and Procedures to Measure Effectiveness, and it is quite possible at that point in time we will employ that level of expertise and the nature of expertise you suggest.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Mr. Collin, on the Petroleum Compensation Board, which is a five-member board according to your statement, is there anybody with the kind of competence to compete successfully for the buyer position with a major oil company? If so, could you identify that individual?

**Mr. Collin:** Mr. Chairman, I think maybe the chairman of the board would be best prepared to answer this question.

**The Chairman:** Mr. Hunt.

**Mr. A.D. Hunt (Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Subsector, Department of Energy, Mines and Resources):** Mr. Chairman, it is a fairly simple answer. There is no one on the board with past experience in purchasing petroleum as such or crude oil. There are members on the board, if perhaps you would not mind my adding, who have had experience in both the upstream and downstream petroleum industry.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Mr. Chairman. In our briefing session last night, I mentioned that we may need to call witnesses with that kind of expertise, and I would like that to show on the public record at this point. Let me deal with the representatives from EMR for a minute. Last month, you had to go through a lot of calculations to determine the compensation amount you would give to importers. Could you tell me, in that equation, what the lowest spot price was per barrel?

**Mr. Collin:** If I may, Mr. Chairman, I should say from consultation that we do not have that figure with us; we will have to obtain it. Mr. Kealey, do you have it?

**The Chairman:** Mr. Kealey.

**Mr. Kealey:** Mr. Chairman, in coming up with the compensation rate for the month of March, we had available at that time actual import cost data but only up until the month of January. There is a time lag involved in getting the data from the oil industry. For the three-month period, which is the most

*[Traduction]*

Personnellement, j'ai travaillé dans l'industrie du pétrole, dans le domaine de la prospection pendant deux ans; je comprends assez bien le fonctionnement de l'industrie, je suis par ailleurs un comptable agréé et j'ai une formation d'ingénieur en produits pétroliers. Cependant, je n'ai jamais participé aux opérations d'achat.

Si nous avons senti le besoin de trouver des personnes plus compétentes, nous aurions embauché des contractuels. Pour la vérification de cette année, nous n'avons pas pensé avoir besoin des experts auxquels vous faites allusion.

L'année prochaine, nous étendrons la portée de notre vérification en vertu des paragraphes 7(d) et (e) économie, efficacité et procédures de mesures sur l'efficacité des programmes; il est fort possible qu'à ce moment, nous ayons recours aux spécialistes et aux compétences spécialisées auxquels vous faites allusion.

**M. Hawkes:** Merci. Monsieur Collin, parmi les membres de l'Office des indemnités pétrolières, parmi les cinq membres auxquels vous faites allusion dans votre déclaration, y a-t-il quelqu'un qui pourrait postuler un emploi d'acheteur auprès d'une compagnie pétrolière importante? Dans l'affirmative, pourriez-vous nous donner le nom de cette personne?

**M. Collin:** Monsieur le président, il revient peut-être au président de l'Office de répondre à cette question.

**Le président:** Monsieur Hunt.

**M. A.D. Hunt (président, Office des indemnités pétrolières et sous-ministre adjoint, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Monsieur le président, ma réponse est très simple. Aucun membre de l'Office n'a de l'expérience dans l'achat de pétrole ou de brut. Si je peux me permettre, il y a cependant des membres de l'Office qui comptent une certaine expérience dans l'industrie du pétrole en général.

**M. Hawkes:** Merci, monsieur le président. Au cours de notre séance d'information hier soir, j'ai dit qu'il faudrait peut-être inviter des témoins ayant ce genre de compétence; je veux que mon désir soit consigné au procès-verbal. Je vais maintenant poser des questions au représentant du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Le mois dernier, vous avez dit faire des calculs pour établir le montant des indemnités que vous verseriez aux importateurs. Dans vos calculs, quel était le plus bas prix par baril au marché libre?

**M. Collin:** Si vous me le permettez, monsieur le président, je dois avouer que nous n'avons pas ce chiffre ici; nous devrions nous informer. Monsieur Kealey, l'auriez-vous en tête?

**Le président:** Monsieur Kealey.

**M. Kealey:** Monsieur le président, lorsque nous avons établi le taux d'indemnisation pour le mois de mars, nous avions en main des chiffres sur le coût réel des importations, mais uniquement jusqu'au mois de janvier. Il faut compter un certain délai pour obtenir ces renseignements de l'industrie



*[Text]*

recent three months that we use in trying to come up with what we consider to be a representative crude slate to determine the compensation rate, we had three spot imports of crude oil which would have been for the months of November, December and January. In all cases the price paid was the so-called official government selling price. So, in the spot imports that we had received, the prices were not below the official selling price, even though there were three cargoes that were purchased on the spot market.

**Mr. Hawkes:** What was that amount?

**Mr. Kealey:** What was the volume?

**Mr. Hawkes:** No, the dollar amount per barrel.

**Mr. Kealey:** There was a cargo of Arabian light, Saudi light crude, loaded in December, at \$215.52 a cube, which is the \$34-a-barrel price, I believe, the official selling price for Arab light crude.

**Mr. Hawkes:** Always U.S. funds?

**Mr. Kealey:** That is in U.S. funds, yes.

**Mr. Hawkes:** Okay. Is that a high-quality crude?

**Mr. Kealey:** It is a medium-quality crude.

**Mr. Hawkes:** What was the price from Saskatchewan, Alberta and B.C. for a comparable crude during that same period of time?

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, it may take just a moment, if I might explain, with respect, though it may seem a simple question, but the problem here is working out the quality equivalents. We can give you prices perhaps fairly quickly of cargoes, but because each cargo has a specific gravity and sulphur level that then has to be equated to an equal gravity and sulphur level from Alberta. For that we have to refer to our matrix, and I am sorry I am not sure if we have the full matrix with us. We may not be able to give you an accurate response without a little work on it.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Mr. Hunt. That is why I started with the question about the buying experience of members of the board and the audit department, because those kinds of equations have to exist in a buyer's head so they can move very quickly and do an adequate purchasing job for the company. Do you have an answer now?

**Mr. Kealey:** Well, maybe I could add that, looking at an average basis as opposed to looking at a specific crude; namely, Saudi light, for the month of March the anticipated price for the average barrel of offshore crude laid down in Montreal was \$41.75, Canadian dollars, including freight costs. That compares with the cost of an equivalent quality Canadian crude oil, also laid down in Montreal, of \$24.55 per barrel.

**Mr. Hawkes:** What was the compensation?

*[Translation]*

pétrolière. Pour cette période de calcul de trois mois, la plus récente, à partir de laquelle nous avons essayé d'établir ce que nous croyons être des volumes représentatifs de brut, afin de fixer le taux d'indemnisation, nous avions trois importations de brut provenant du marché libre, soit pour les mois de novembre, décembre et janvier. Dans tous les cas, le prix payé était ce qu'il est convenu d'appeler le prix de vente officiel du gouvernement. Donc, pour nos importations provenant du marché libre, les prix n'étaient pas inférieurs aux prix de vente officiels, même si ces trois cargaisons avaient été achetées sur ce marché.

**M. Hawkes:** Quel en était le volume?

**M. Kealey:** Le volume?

**M. Hawkes:** Non, le coût par baril en dollars.

**M. Kealey:** Il y a eu une cargaison de brut léger provenant d'Arabie Saoudite et chargée en décembre, dont le prix était \$215.52 le cube, soit \$34 le baril, ce qui est le prix de vente officiel de ce pétrole.

**M. Hawkes:** En devises américaines toujours?

**M. Kealey:** En effet, c'est en devises américaines.

**M. Hawkes:** Très bien. S'agit-il de brut de haute qualité?

**M. Kealey:** C'est un brut de qualité moyenne.

**M. Hawkes:** Au cours de la même période, combien payait-on le brut de qualité équivalente en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique?

**M. Hunt:** Monsieur le président, cela peut prendre quelques instants, quoique la question paraît simple, la difficulté est d'établir les qualités équivalentes. Nous pouvons peut-être rapidement vous donner le prix par cargaison, mais chaque cargaison a un niveau spécifique de densité et de soufre, il faut ensuite établir la comparaison avec un produit de l'Alberta ayant un niveau égal de densité et de soufre. Pour ce faire, nous devons consulter notre matrice et je ne suis pas sûr que nous l'ayions au complet. Nous ne pourrions peut-être pas vous donner des réponses précises sans faire quelques calculs.

**M. Hawkes:** Merci, monsieur Hunt. Voilà la raison pour laquelle j'ai d'abord posé la question sur l'expérience d'achat des membres de l'Office et du Bureau de vérification; car pour pouvoir agir très rapidement et faire un bon travail pour la compagnie, l'acheteur doit connaître ce genre d'équation. Maintenant avez-vous la réponse?

**M. Kealey:** Eh, bien, on pourrait peut-être faire une comparaison sur une base générale au lieu d'un brut spécifique, prendre par exemple le brut léger saoudien pour le mois de mars, dont le prix moyen prévu par baril rendu à Montréal était de \$41.75 en devises canadiennes, y compris les coûts de transport. Le coût du pétrole brut canadien de qualité équivalente aussi livré à Montréal, était de \$24.55 le baril.

**M. Hawkes:** Quelle était l'indemnisation?



[Texte]

**Mr. Kealey:** Compensation would be the difference between those two, which should be somewhere in the area of \$17.50 per barrel. It would be \$17.32, in fact.

**Mr. Hawkes:** That \$34 for the spot purchase, is that the \$41.75 Canadian?

**Mr. Kealey:** It would be very close to it. The \$41.75 is an average import cost of all the crude that was loaded in that particular three-month period.

**Mr. Hawkes:** What was the price of the lowest quality crude brought in during that period?

• 1125

**Mr. Kealey:** Mr. Chairman, the price of the lowest-cost cargo that came in the month of January was a cargo of Mexican Mayan crude at a landed cost in Montreal of \$170.62 per cubic metre—about \$27.10 per barrel.

**Mr. Hawkes:** Is there a comparable crude somewhere in Canada? In southern Saskatchewan, probably?

**Mr. Kealey:** Yes, there would be a comparable Canadian crude.

**Mr. Hawkes:** What is the price for that?

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, if I might, as I have explained, we do have this on a matrix, which we can obtain, if we could have the opportunity of responding to that question after we have checked our figures? I just do not think we have it with us.

**Mr. R. Skinner (Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, and Member, Petroleum Compensation Board, Department of Energy, Mines and Resources):** Mr. Chairman, could I explain that we are somewhat encumbered in giving these prices off the top of our heads, because the Alberta Petroleum Marketing Commission, in October of 1981, instituted a new crude pricing system. In it they construct a matrix, a nine by nine matrix, of crudes, of crude prices, so that essentially there are 81 different prices of crude at the well head in Alberta based on their sulphur content and density. It is a matter of carrying those 81 different crude prices down to Montreal, adding the transportation costs and then, if talking about a comparison of an international crude, or foreign crude, at the Montreal market, we have to find where in that nine by nine matrix that foreign crude, based on its gravity and sulphur content, would fall. So it is with that constraint of the 81 different prices that we have difficulty in giving these prices right off the top of our heads. But, as the chairman of the Petroleum Compensation Board has indicated, these can be had quite readily.

**Mr. Hawkes:** Are you telling me that you cannot give me a number now on Saskatchewan heavy crude?

**Mr. Skinner:** I can give you a ballpark figure, that an equivalent crude to the Mayan crude, in Saskatchewan, would probably be priced at around \$21 to \$22 a barrel.

**Mr. Hawkes:** Okay, so let us take the high figure of—

[Traduction]

**M. Kealey:** L'indemnisation serait la différence entre deux prix, soit environ \$17.50 le baril. En fait, elle serait \$17.32.

**M. Hawkes:** Ce prix de \$34 sur le marché libre, est \$41.75 canadiens.

**M. Kealey:** Ce serait très près de cela. Le prix moyen toutes les importations de brut chargé au cours de cette période de trois mois, est de \$41.75.

**M. Hawkes:** Quel a été le prix de la plus basse qualité brut importé durant cette période?

**M. Kealey:** Monsieur le président, le prix le plus bas a celui d'une cargaison de brut mayan du Mexique livrée à Montréal en janvier au coût de \$170.62 le mètre cube, soit environ \$27.10 le baril.

**M. Hawkes:** Y a-t-il du brut comparable au Canada? Probablement dans le sud de la Saskatchewan?

**M. Kealey:** Oui, il y aurait du brut canadien équivalent.

**M. Hawkes:** Quel en est le prix?

**M. Hunt:** Si vous me permettez, monsieur le président, répète nous avons tous ces renseignements sur une matrice que nous avons établie; nous pourrions répondre à cette question plus tard après avoir vérifié nos chiffres? Je ne pense pas que nous les ayons avec nous?

**M. R. Skinner (Directeur général, Opérations, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations, membre de l'Office des indemnisations du secteur pétrolier, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Monsieur le président, j'aimerais expliquer qu'il est un peu gênant pour nous de vous donner ces prix par cœur, car en octobre 1981 la *Alberta Petroleum Marketing Commission* a mis sur pied un nouveau système de fixation de prix pour le nouveau brut. Pour ce faire ils ont construit une matrice exposant sur 9 colonnes et 9 lignes les prix de chaque brut. En gros il y a donc 81 prix différents de bruts à la tête du puits en Alberta selon le contenu en soufre et la densité. Pour établir une comparaison avec un brut international étranger sur le marché de Montréal, il faut donc amener ces 81 différents prix de brut à Montréal, y ajouter les coûts de transport, ensuite trouver où se situerait le brut étranger correspondant sur cette matrice. À cause de ces prix différents, il nous est difficile de vous donner une réponse par cœur. Toutefois, comme l'a dit le président de l'Office des indemnisations du secteur pétrolier, on peut vous les fournir assez rapidement.

**M. Hawkes:** Voulez-vous dire que vous n'êtes pas capable de me donner les chiffres présentement pour le brut lourd de la Saskatchewan?

**M. Skinner:** Je peux vous donner un chiffre approximatif, un brut de la Saskatchewan de qualité équivalente au brut mayan coûterait environ \$21 à \$22 le baril.

**M. Hawkes:** Très bien, prenons le chiffre le plus élevé...

*ext]*

**Mr. Skinner:** I could be off by 50 cents.

**Mr. Hawkes:** Let us take the high figure of \$22: the ported is \$27...

**Mr. Skinner:** Okay, to go from the field to Montreal it would be about \$1.40 a barrel—if I could stay in barrels—for transportation to Montreal.

**Mr. Hawkes:** So we are up to \$23.40 for that crude, landed Montreal—approximately?

**Mr. Skinner:** Yes.

**Mr. Hawkes:** And we can buy it offshore for \$27.10?

**Mr. Skinner:** U.S.

**Mr. Hawkes:** U.S.; what is that in Canadian?

**Mr. Skinner:** It is about \$32.25 Canadian.

**Mr. Hawkes:** And then they will get \$17.50—the oil company will—

**Mr. Skinner:** Approximately.

**Mr. Hawkes:** —and when we do that we find that the cost, the oil company, is what? \$15.05 compared—

**Mr. Skinner:** Yes, \$14.75.

**Mr. Hawkes:** —with \$23.40 for Canadian crude?

**Mr. Skinner:** That is correct.

**Mr. Hawkes:** So when we look at that, and we look at an oil company, it should be patently obvious that a good buyer will buy offshore rather than Canadian because his crude is \$8.40 a barrel cheaper, and yet he can sell it on the Canadian market at the same as he could sell Canadian crude?

**Mr. Skinner:** That is essentially correct, Mr. Chairman.

**Mr. Hawkes:** That is the correct interpretation of that. If it involved 100,000 barrels a day that were being purchased offshore when, in fact, the oil was available in Canada—could be purchased in Canada—would it be fair to conclude that the taxpayers of the country are wasting \$800 million a year by subsidizing imported crude and shutting in Canadian crude; not only that, but that all of the money on the imported goes to other nations—disappears from our economy and goes to Saudi Arabia, Venezuela and in this case Mexico.

• 1130

In the opening statement, you talk about encouraging the Canadians of Canada to be efficient. Then we build through the port compensation charge an efficiency which costs the taxpayers of this country, if it is 100,000 barrels a day, \$800 million a year, plus the sending of the money out of the country. Am I on the right rhythm or the wrong rhythm, just that simple point?

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, naturally this is not an easy question to answer. What we have is, as we call it, a flat-rate

*[Translation]*

**Mr. Skinner:** Je puis me tromper de 50 cents.

**Mr. Hawkes:** Prenons simplement le chiffre le plus élevé de \$22. Le brut importé en coûte \$27...

**Mr. Skinner:** Très bien, le transport de la tête du puits à Montréal coûterait environ \$1.40 le baril, si je puis faire le calcul par baril.

**Mr. Hawkes:** Donc une fois livré à Montréal ce brut coûterait environ \$23.40?

**Mr. Skinner:** En effet.

**Mr. Hawkes:** Il est possible de l'acheter à l'étranger pour \$27.10?

**Mr. Skinner:** En devises américaines.

**Mr. Hawkes:** En devises américaines, c'est quoi en devises canadiennes?

**Mr. Skinner:** Environ \$32.25.

**Mr. Hawkes:** Et ensuite les compagnies pétrolières recevront \$17.50...

**Mr. Skinner:** A peu près.

**Mr. Hawkes:** ... et à ce moment-là quel est le coût pour les compagnies pétrolières? \$15.05 comparativement à...

**Mr. Skinner:** En effet, \$14.75.

**Mr. Hawkes:** ... et \$23.40 pour le brut canadien?

**Mr. Skinner:** En effet.

**Mr. Hawkes:** Donc, si nous parlons des compagnies pétrolières, il est évident qu'un bon acheteur préférera le pétrole étranger au brut canadien, car ce premier lui coûte \$8.40 moins cher le baril; toutefois il peut le revendre sur le marché canadien au même prix qu'il vendrait le brut canadien?

**Mr. Skinner:** C'est essentiellement cela, monsieur le président.

**Mr. Hawkes:** C'est une bonne interprétation. Si on parle d'achat de 100,000 barils par jour de pétrole étranger, alors qu'en fait il y en a de disponibles au Canada, serait-il juste de conclure que les contribuables de ce pays dépensent \$800 millions par année pour subventionner les importations de brut et bloquer le brut canadien; de plus, tout cet argent dépensé pour les importations va à d'autres pays, disparaît de notre économie et va à l'Arabie Saoudite, au Venezuela et, dans ce cas-ci, au Mexique.

Dans votre déclaration d'ouverture vous parlez d'inviter les raffineurs canadiens à l'efficacité. Ensuite par les redevances d'indemnisation des importations nous obtenons une efficacité qui coûte aux contribuables de ce pays \$800 millions par année sur une base de 100 barils par jour, et nous faisons fuir les capitaux du pays. Sur ce point ai-je tort ou ai-je raison?

**Mr. Hunt:** Monsieur le président, ce n'est évidemment pas une question facile. Nous avons ce que nous appelons un taux

## [Texte]

compensation. We tried to set it out, so I do not want to repeat myself too much on the earlier statement, but that does mean the compensation we pay is, as you know, based on, if you wish, the average of the prices of all the crudes that are imported into Canada, with appropriate allowances for ocean transportation, ocean loss, and so on. Now, that does mean, because of the difference between the international quality differentials and the Canadian quality differentials, some crudes, when they receive the import compensation, will, yes, as you have demonstrated here, to the refiner be seen at a lower cost. Other crudes will be seen at a higher cost. Yet other crudes, if you wish, will be seen at neither plus nor minus to the refiner.

I think what one has to look at is two factors here. One is how is the refiner going to react to that; and secondly, is there a better system than the flat rate? We believe the flat-rate system essentially reproduces the situation a purchaser would find in the normal marketplace had there been no compensation program at all.

There are other ways of compensating. Let me give you the one I think your questioning would naturally lead one to, which is that one should compensate against the actual quality. The concern we have always had against compensating against actual quality is that then a refiner importer could go on the world market and, particularly in previous years, where we were in a rapidly rising market, simply buy the most expensive and highest-quality oil there is and he would get full compensation. There would be no encouragement to efficiency. It is a matter of how one feels the best way is to do it. All I can say is that over the years we have concluded that flat-rate is the most appropriate way, and we believe it contributes to overall efficiency and it does not lead to higher, if you wish, public expenditures.

**Mr. Hawkes:** It is a system which encourages oil companies to import rather than to use Canadian crude.

**Mr. Hunt:** With respect, Mr. Chairman, that was not what I was saying. We do not think it does. I have indicated that there can be certain quality crudes, as we have shown here—yes, on certain quality crudes at today's prices; and we must remember our system has been in effect for quite a few years now. We feel that over the period of time it is fair to, if you wish, importers, consumers, and taxpayers. But in today's market there are opportunities for companies to buy lower-quality oil at lower prices on world markets, yes.

**Mr. Hawkes:** The basic trend is to import more and to produce less.

• 1135

**Mr. Hunt:** I will ask Mr. Priddle perhaps to address the supply-demand.

**Mr. R. Priddle** (Assistant Deputy Minister, Petroleum, and Vice-Chairman, Petroleum Compensation Board, Department of Energy, Mines and Resources): Mr. Chairman, I do not

## [Traduction]

d'indemnisation uniforme. Je ne veux pas répéter ce que j'ai dit dans ma déclaration tout à l'heure, mais nous avons essayé d'établir cette indemnisation en nous basant sur la moyenne des prix de tous les bruts importés au pays, en accordant des allocations suffisantes pour le transport et les pertes en manutention de suite. Or à cause de l'écart entre les différentes qualités internationales et les différentes qualités du pétrole canadien, comme vous l'avez démontré, il semble que les raffineurs obtiennent certains bruts à un prix inférieur lorsqu'ils bénéficient d'indemnisations à l'importation. Pour d'autres bruts le prix sera plus élevé; pour d'autres encore, il n'y aura ni avantage ni perte pour le raffineur.

Je pense qu'il faut se poser deux questions: d'abord comment le raffineur réagira, et ensuite, y a-t-il un meilleur système que le taux uniforme? A notre avis le taux uniforme révèle essentiellement pour l'acheteur la situation normale du marché s'il n'y avait aucun programme d'indemnisation.

Il y a d'autres façons d'effectuer cette indemnisation. Je vais vous parler de celle à laquelle votre question conduit logiquement: l'indemnisation basée sur la qualité réelle. Notre inquiétude à l'égard de ce type d'indemnisation, c'est que, surtout dans les années précédentes où la hausse du marché était très rapide, un raffineur-importateur pourrait simplement acheter sur le marché mondial le pétrole le plus cher et de plus haute qualité pour obtenir une indemnisation totale. Il n'y aurait aucune incitation à l'efficacité. Cela dépend de ce que l'on considère comme la meilleure façon de procéder. Tout ce que je puis dire, c'est qu'au cours des années nous avons conclu que le taux uniforme était la façon la plus indiquée, et nous pensons qu'il contribue à une efficacité générale sans nécessiter des dépenses publiques plus élevées, si vous voulez.

**Mr. Hawkes:** Ce système encourage les compagnies pétrolières à importer du brut plutôt qu'à acheter le brut canadien.

**Mr. Hunt:** Ce n'est pas ce que j'ai dit, monsieur le président. Nous pensons que ce n'est pas le cas. J'ai dit, comme nous l'avons démontré, que c'était certainement possible sur certaines qualités de brut au prix d'aujourd'hui. Toutefois il faut rappeler que notre système est en place depuis un bon nombre d'années maintenant. Nous pensons que sur une certaine période ce système est juste envers les importateurs, les consommateurs et les contribuables. Toutefois je reconnais que dans nos marchés actuels il est possible pour des compagnies d'acheter du pétrole de qualité inférieure sur les marchés mondiaux à des prix plus bas.

**Mr. Hawkes:** Fondamentalement la tendance est à l'importation plutôt qu'à la production.

**Mr. Hunt:** Je demanderai à M. Priddle de vous parler de l'offre et de la demande.

**M. R. Priddle** (sous-ministre adjoint, secteur pétrolier, vice-président, Office des indemnisations du secteur pétrolier, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Mo



*ext]*

nk one could agree with that as a generalization. I think perience over the last few years has shown that Canadian ductive capacity has been fairly fully taken up. Certainly it was the case in 1979 and 1980. In 1981 there were tbacks by the Alberta authorities in the amount of oil they uld allow to be produced. They were restored, starting in ptember 1981. Since then there has been some unused spare pacity, principally in the heavy crude-producing industry. it the bulk of that problem has reflected marketing difficul-s in the United States, the market for about half the heavy produced in western Canada.

Currently perhaps a quarter of the heavy crude oil is shut in; out 8,000 to 10,000 cubic metres a day, and the same rough der of magnitude of light crude oil. That volume of light ide shut in is likely to increase rapidly in April, on the basis the refiners' nominations for production for pipeline ship-ent. That is partly associated with refinery maintenance and eduled shutdowns at two or three plants. It is not, I believe, irect to attribute that situation, in its essence, to the Oil port Compensation Program.

I would like to comment, Mr. Chairman, that the flat-rate l Import Compensation Program has never been intended as instrument to manipulate oil supply in Canada. Its inten-on was to be neutral, and to import into eastern Canada the nge of prices that are available on the world market, giving a ximum incentive to minimize import costs. We believe that centive has been reflected in our relatively low import costs. ie International Energy Agency produces data showing each mber country's import on an f.o.b. and a c.i.f. basis over a riod of many years, starting in 1973; and by and large, inada has been among the lower-cost oil-importing countries a quality commercial basis. It has kept eastern Canada equately supplied during periods of anticipated shortage in 79 and 1980, and it has been entirely a neutral instrument affecting oil movements within Canada.

If the government wanted to use mechanisms to affect the mestic use of domestic oil, then there are instruments such import control that would be available under the National ergy Board Act or the sort of moral suasion that was used the period of the National Oil Policy from 1961 to 1973. t I would submit, Mr. Chairman, that the program the mmittee is looking at this morning is not a policy instrument achieve other than the single-oil-price policy in Canada and keep the import-dependent areas of the country roughly in p with those that are supplied by domestic crude oil.

**The Chairman:** Mr. Hawkes, I have been allowing you a lot extra time because you have been on a certain direction hich was of interest to all the committee, but in the interest the other members I am going to have to ask you to wrap it ) in a last question.

**Mr. Hawkes:** Yes, I have several other themes, if you could it me back on the list—

*[Translation]*

sieur le président, je ne pense pas que l'on puisse approuver une telle généralisation. Au cours des dernières années l'expé-rience a démontré que la capacité de production canadienne a été presque entièrement utilisée. Évidemment il y a eu les événements de 1979 et 1980. En 1981 les autorités albertaines ont réduit le montant autorisé de pétrole. Ces restrictions ont été levées en septembre 1981. Depuis lors, surtout dans l'indus-trie productrice de brut lourd il y a une capacité de réserve inutilisée. Toutefois, ce problème reflète en gros les difficultés de commercialisation aux États-Unis, pays qui représente la moitié du marché du pétrole lourd de l'Ouest canadien.

Présentement peut-être un quart de la production de pétrole brut lourd est inutilisé, soit environ 8,000 à 10,000 tonnes cubes par jour; c'est à peu près aussi important pour le pétrole brut léger. Selon les demandes de production des raffineurs pour les livraisons par pipe-line, il est probable que ce volume de brut léger augmentera rapidement en avril. Cela est en partie dû à l'entretien des raffineries et aux fermetures prévues de deux ou trois installations. Je pense que l'on se trompe lorsqu'on impute la responsabilité de la situation au pro-gramme d'indemnités visant les importations de pétrole.

Monsieur le président, j'ajouterais que le taux uniforme utilisé dans ce programme n'a jamais été conçu pour modifier l'offre de pétrole au Canada. Il visait la neutralité en accordant à l'Est canadien la fourchette de prix disponibles sur le marché mondial, pour inciter au maximum à diminuer les coûts d'importation. Ceci est vérifiable dans nos coûts d'importation relativement bas. L'Office international de l'énergie produit, à partir de 1973 et pendant un certain nombre d'années, des données sur une base f.a.b. et c.a.f. pour les importations des pays membres. Sur la base d'un produit de qualité commerciale le Canada est de loin parmi les pays importateurs payant le pétrole le moins cher. En 1979 et 1980, lors des périodes de pénurie prévue, on a maintenu des approvisionnement constants dans l'Est du pays et cet instrument n'a eu absolument aucun effet sur les mouvements de pétrole à l'intérieur du Canada.

Si le gouvernement voulait utiliser des mécanismes afin d'influencer l'utilisation nationale de pétrole canadien, il en a les moyens: par exemple le contrôle des importations en vertu de la Loi sur l'Office national de l'énergie, ou la persuasion morale à laquelle il a recouru de 1961 à 1973 lors de la période de politique nationale sur le pétrole. Toutefois, monsieur le président, le programme étudiée par le Comité ce matin n'est pas un instrument politique pour atteindre un autre but que la politique du prix unique du pétrole au Canada afin que les régions du pays dépendant des importations soient à peu près dans la même situation que celles approvisionnées par la production nationale.

**Le président:** Monsieur Hawkes, je vous ai accordé beaucoup de temps supplémentaire, car c'est un sujet intéressant pour tous les membres du comité, mais pour être juste envers les autres membres, je vous demanderai de terminer par une dernière question.

**M. Hawkes:** Oui, si vous voulez m'inscrire à nouveau sur la liste, j'ai de nombreux autres sujets...



[Texte]

**The Chairman:** All right.

**Mr. Hawkes:** but just one short, sharp question.

Is it the view of your board that, for instance, there is not about a minimum of 100,000 barrels a day shut in?

I will put it another way. I am persuaded that the producers in this country could be producing right today a minimum of 100,000 barrels of oil a day more than they are now, if the refiners would buy it. You may have an intention in the policy; but there are unintended side effects to a supposedly neutral policy. Could the board comment whether or not it is their opinion that the producers of this country could in fact be producing 100,000 barrels a day or more if there was a market?

• 1140

**The Chairman:** Mr. Priddle.

**Mr. Priddle:** Mr. Chairman, I think broadly that is correct; it is indisputable that a large volume of oil is shut in in this month and it will be even larger in April. Mr. Hawkes is correct in suggesting that it could be produced if there was a market for it. I think it would be appropriate to comment that exactly the same problems would arise if we were at international prices, rather than at a made-in-Canada price level. The problem the producer would face in disposing of his oil in competition with overseas oil would be of exactly the same order of magnitude. In fact, his problem would be somewhat greater because demand would presumably be further depressed by a higher price level.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Waddell.

**Mr. Waddell:** I just want to add my welcome and say hello to the officials who are here. I notice you have the clock up in Vancouver time, which I am on. I just came overnight. I also want to welcome especially Mr. Hunt, whom I ran across when I was with the Berger Commission and he was Assistant Deputy Minister of DIAND.

I think I want to follow up this matter that Mr. Hawkes raised because it seems quite serious. I want to put a couple of letters on the record and ask the officials to comment because it seems to add evidence on the same matter. This is a telegram from the Independent Petroleum Association, IPAC, which is supposed to be sort of "little oil" but it is really "big oil", although it has some little oil members. I will quote from their telegram to Mr. Lalonde dated March 5.

The Independent Petroleum Association of Canada IPAC is gravely concerned with the deteriorating market for all Canadian crude oils. Many of our members have been drastically hurt as a result of the loss of production income which seriously affects financing of exploration and production programs.

[Traduction]

**Le président:** Très bien.

**M. Hawkes:** ... mais une toute petite question directe.

N'est-ce pas l'opinion de votre office qu'il n'y a pas présentement au moins 100,000 barils par jour de bloqués?

Je reprends ma question. Je suis convaincu que les producteurs de ce pays pourraient produire tout de suite un minimum de 100,000 barils par jour de plus si les raffineurs l'achetaient. Cette politique est peut-être voulue, mais il y a parfois des effets secondaires imprévus dans une politique prétendue neutre. L'Office pourrait-il nous dire s'il pense que les producteurs de ce pays pourraient en fait produire 100,000 barils par jour de plus s'il y avait un marché?

**Le président:** Monsieur Priddle.

**M. Priddle:** Monsieur le président, en général je pense que c'est exact, il est indiscutable qu'un volume important de pétrole est bloqué ce mois-ci et que ce sera même plus grave en avril. M. Hawkes a raison lorsqu'il dit que l'on pourrait produire un tel volume s'il y avait un marché pour celui-ci. Il est à propos de dire que nous aurions exactement les mêmes problèmes si nous pratiquions les prix internationaux plutôt que des prix établis au Canada. Les producteurs auraient exactement des problèmes aussi graves lorsqu'il s'agirait de vendre leur pétrole face à la concurrence étrangère. En fait ces problèmes seraient peut-être plus importants, car des prix plus élevés entraîneraient probablement une baisse de la demande.

**Le président:** Merci, monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci.

**Le président:** Monsieur Waddell.

**M. Waddell:** Je veux aussi souhaiter la bienvenue aux témoins. Je remarque que l'horloge affiche l'heure de Vancouver, que j'ai moi-même, car j'en arrive. Je tiens à souhaiter spécialement la bienvenue à M. Hunt que j'ai rencontré alors que j'étais avec la Commission Berger et qu'il était sous-ministre adjoint au ministère des Affaires indiennes et du Nord.

Je veux reprendre la question soulevée par M. Hawkes, car je pense qu'elle est très grave. Je tiens à verser quelques lettres au dossier et à demander aux témoins de commenter, car cela semble ajouter des preuves sur la même question. Il y a là un télégramme de l'Association Pétrolière indépendante du Canada, APIC, censée représenter les «petites sociétés pétrolières», mais ce sont en réalité les «grandes sociétés pétrolières», quoiqu'il y en ait quelques petites parmi ses membres. Je vais citer leur télégramme adressé le 5 mars à M. Lalonde:

La détérioration du marché pour tous les pétroles bruts canadiens inquiète au plus point l'Association Pétrolière indépendante du Canada, l'APIC. Perte de revenus de production a nui sérieusement au financement des programmes de prospection et de production, nombre de nos membres ont été gravement touchés.

## [Text]

For example, our analysis indicates that refiners import foreign heavy crude oil at a net cost of \$9.00 to \$12.00 per barrel less than comparable quality Canadian crudes due to the subsidy.

The inordinately high subsidy paid by Canadian consumers is effectively encouraging crude oil imports, while precluding the production of domestic crude oil. Canadian producers are therefore being forced to shut in their production due to lack of markets. Any subsidy program that encourages foreign crude oil imports, at the expense of Canadian production, requires immediate correction.

I would say that I have to agree with that.

Just to follow that up, my staff wrote to the Alberta Petroleum Marketing Commission and received a letter from Mr. Minion, the chairman. I just want to put that on the record:

You requested information regarding the cost of heavy crude delivered to Montreal. The attached table estimates the cost of two comparable heavy crude blends . . .

—the blends we talked about a few minutes ago—

. . . Mexican Mayan, (22.7° API - 2.3%S) and Western Canadian Lloydminster, 22.5° API—2.6%S)

Montreal refiners prefer to use imported rather than domestic heavy crudes because, as the table indicates, foreign heavy crude is much cheaper. The reason is that the Federal Government's import compensation scheme does not consider the quality of imported crudes. Instead imports are compensated on the average cost of all crudes imported in a month which results in a "flat rate" compensation to all importers. Thus importers of high quality crude are penalized while importers of low quality crude, such as the Mexican Mayan crude, are subsidized.

The current situation, bad as it is, may get worse. It is expected that Canadian demand for petroleum products will continue to decline this year and this will likely back more domestic crude out of the Montreal market rather than imported crude, simply because heavy crude imports are being subsidized through the import compensation scheme.

The question which we here in Western Canada would like answered is why should any compensation be paid on foreign crude, for which domestically produced crude can be substituted?

Yours very truly, Mr. D.W. Minion, the Chairman.

He has the figures, some of which were confirmed in the questioning of Mr. Hawkes. So I will put the question to you again—the last question: Why should the Canadian taxpayer

## [Translation]

Par exemple, nos analyses démontrent que grâce aux subventions, les raffineurs importent du pétrole lourd brut étranger à un coût net inférieur au brut canadien de qualité équivalente, de \$9 à \$12 par baril.

En fait, les subventions extraordinairement élevées payées par les consommateurs canadiens encouragent l'importation de pétrole brut tout en bloquant la production de pétrole brut canadien. Ainsi, le manque de marché oblige les producteurs canadiens à cesser leur production. Tout programme de subvention encourageant l'importation de pétrole brut étranger aux dépens de la production canadienne demande des correctifs immédiats.

Je dois reconnaître que je suis d'accord.

Pour faire suite, un membre de mon personnel a écrit à la *Alberta Petroleum Marketing Commission* et a reçu la réponse suivante du président, M. Minion. Je vais simplement la lire pour la bonne forme:

Vous avez demandé des renseignements touchant le coût de la livraison de brut lourd à Montréal. Le tableau ci-joint vous donne un estimé des coûts de deux mélanges de bruts lourds équivalents . . .

. . . Ceux dont nous avons parlé il y a quelques minutes . . .

. . . le Mayan mexicain, (22.7° API 2.3 p. 100 S) et le Lloydminster de l'Ouest canadien, 22.5° API—2.6%S)

Les raffineurs de Montréal préfèrent utiliser du pétrole lourd brut importé plutôt que le brut canadien, car, comme l'indique le tableau, celui-ci leur revient moins cher. L'explication, c'est que le programme d'indemnité visant les importations de pétrole du gouvernement fédéral ne tient pas compte de la qualité des bruts importés. Au lieu de cela, les indemnités aux exportations sont basées sur le coût moyen de tous les bruts importés au cours d'un mois ce qui donne un taux uniforme d'indemnisation pour tous les importateurs. Cette pratique pénalise les importateurs de brut de haute qualité et subventionne les importateurs de brut de basse qualité, comme le brut mexicain Mayan.

Aussi grave qu'elle puisse être, la situation actuelle peut empirer. On prévoit qu'au cours de l'année la demande canadienne de produits pétroliers continuera à diminuer, ce qui aura probablement comme effet de repousser plus le brut canadien du marché de Montréal que les bruts importés, simplement parce que les importations de brut lourd sont subventionnées par le programme d'indemnités.

La question à laquelle nous, gens de l'ouest, aimerions que l'on réponde, c'est pourquoi devrait-on verser une indemnisation pour le brut étranger auquel on peut substituer du brut produit au Canada?

Veuillez agréer, monsieur, mes salutations distinguées. M. D.W. Minion, président.

Il donne des chiffres dont certains ont été confirmés par les questions de M. Hawkes. Alors, je vous pose la question à nouveau . . . La dernière question: pourquoi les contribuables

[Texte]

be paying \$3.4 billion a year when we are shutting in Canadian crude in western Canada and subsidizing cheap imported?

• 1145

**The Chairman:** Mr. Waddell, I will let your question go to the witnesses, and they may respond, but it strikes me, as chairman, that you are getting into a policy area we should be directing to the minister. We wanted to try to examine the administration.

**Mr. Waddell:** I appreciate that, Mr. Chairman. Perhaps they could comment on that without the policy implication. Mr. Minion appears to reject the flat rate system as not being a very useful system.

**The Chairman:** Mr. Hunt, would you care to comment on that?

**Mr. Hunt:** Thank you, Mr. Chairman. I would agree with you that what is the appropriate system to use is very much a policy question. The system the board employs is a system essentially, technically, one that is approved by the Governor in Council, which means by the minister and the government.

With respect to the flat rate, as I have earlier indicated, we do recognize that certain crudes in today's shifting market, particularly the downward trend in the international markets, taken with the average flat rate compensation, will be less than the same crudes delivered in Montreal from western Canada.

There are one or two facts that should be indicated with respect to the changing Canadian market that has led to this situation, and then it is a matter of judgment as to how long the situation will continue, and, of course, it is a matter of political judgment then as to a policy judgment as to whether there should be any adjustment in the flat rate system.

I think we should keep separate the heavy crudes and the lighter crudes, but with respect to the heavy crudes, the traditional area for export, which took up quite a bit of the heavy crude output, is, of course, in the U.S. midwest—district two, pad two, in the U.S. With declining demand, both for petroleum products and asphalt, those export markets have essentially dried up, which, of course, puts more pressure on the situation. With respect to the refiners, as we are entering right now—I think perhaps we mentioned it already—a period of refinery turnaround reduces demand. In Canada, of course, the petroleum product demand has reduced dramatically, which I think is a result that we are all happy with, I hope on general view. A number of those factors have led rather quickly to this shut-in situation.

What I am really trying to say, and I will then terminate my comment, is that we must not attribute it, I think, solely to the way the flat rate system is working in a declining market. There are many other factors that lead to this shut-in question.

**Mr. Waddell:** Let me pursue another item. Some of the other members may come back to the shut-in oil. It seems to me there is evidence here that there is shut-in oil, and there seems to be evidence that we are paying perhaps excess for

[Traduction]

canadiens devraient-ils payer 3,4 milliards de dollars par an, alors que nous bloquons le pétrole canadien dans l'ouest pour le remplacer par du pétrole importé à bon marché?

**Le président:** Monsieur Waddell, j'accepte votre question et les témoins pourront y répondre, mais ce qui me frappe, comme président, c'est que vous abordez là un domaine politique et c'est au ministre que nous devrions poser la question. Nous voulions essayer d'examiner l'administration.

**M. Waddell:** Je comprends cela, monsieur le président. Le témoin pourrait peut-être commenter sans toucher aux répercussions politiques. M. Minion semble rejeter le système de taux uniforme comme n'étant pas très utile.

**Le président:** Monsieur Hunt, voulez-vous commenter cela?

**M. Hunt:** Merci, monsieur le président. Je reconnais avec vous que le choix du système à utiliser est une question très politique. Essentiellement, en pratique, le système utilisé par l'office est approuvé par le gouverneur en conseil, ce qui signifie le ministre et le gouvernement.

Au sujet du taux uniforme, je le répète, nous reconnaissons que dans le marché fluide aujourd'hui, surtout avec la tendance à la baisse des marchés internationaux, étant donné le taux d'indemnisation uniforme selon le prix moyen, certains bruts coûteront moins cher livrés à Montréal que ceux provenant de l'ouest canadien.

Il faut souligner un ou deux faits au sujet de la mobilité du marché canadien qui a provoqué cette situation; ensuite, il s'agit de porter un jugement et de se demander combien de temps cette situation durera. Bien sûr la question de savoir si l'on devrait ajuster le système de taux uniforme est éminemment politique.

A mon avis, nous devrions continuer de séparer les bruts lourds des bruts légers, mais au sujet des bruts lourds, le marché traditionnel d'exportation, qui absorbait une grande partie de cette production, est bien sûr le midwest américain, le district deux, bloc deux, aux États-Unis. Avec la chute de la demande pour les produits pétroliers et l'asphalte, ces marchés d'exportation sont tombés à zéro, ce qui, bien sûr, aggrave encore la situation. Au sujet des raffineurs, je pense avoir mentionné tout à l'heure que nous entrons dans une période de réorganisation qui réduit la demande. Évidemment, au Canada, la demande de produits pétroliers a diminué de façon radicale, ce qui nous satisfait tous, je l'espère, du point de vue général. Plusieurs de ces éléments ont provoqué un blocage plutôt rapide.

Ce que j'essaie de dire, en conclusion, c'est que nous ne devons pas en attribuer la responsabilité uniquement au système de taux uniforme dans un marché à la baisse. De nombreux autres facteurs ont provoqué ce blocage.

**M. Waddell:** Laissez-moi passer à autre chose. D'autres membres reviendront peut-être sur cette question du pétrole bloqué. Il me semble prouvé que du pétrole bloqué et que nous payons peut-être plus que nous devrions pour le pétrole étran-



*[Text]*

foreign oil that we would not have to pay. I think we have to pursue this a little more.

Let me ask you something else that I think the man in the street, or the person in the street, is asking. They see we are moving to higher prices, as set out in the Canada-Alberta agreement, every time they fill up at the pump. They also see that the prices are cheaper in the United States.

• 1150

I would like to ask you some questions with respect to the world-wide glut and cheaper prices. On page 6 of your statement, you hold out the hope that the petroleum compensation charge will not undergo scheduled increases. For example, you say: "An increase scheduled for March 2, 1982 did not take place." I wonder whether the board sees any price reductions through excise tax reductions in the future.

**The Chairman:** Mr. Hunt.

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, just to be sure on the term, the one thing that the board advises the minister and the government on is the level of the petroleum compensation charge. If I might, I will return to that in a minute.

We do not advise on any other tax; the excise tax or the federal sales tax—any of those. I would not want to comment on them; and, of course, that is a tax matter, I guess, reserved for the Minister of Finance.

**Mr. Waddell:** Mr. Hunt, I understand oil prices are supposed to go up again on July 1. Consumers will feel it 60 days later. Perhaps they do not have to go up if money is not needed for the oil compensation charge. What percentage of that price increase would have to do with the oil compensation charge, or what part of that increase on July 1? I think it is \$2.50 a barrel.

**Mr. Hunt:** That contemplated increase is solely the wellhead price increase. Yes, from that there will be royalties taken, there will be the PGRT taken and so on, but that price increase is totally separate from any possible increase of the petroleum compensation charge.

**Mr. Waddell:** Well, what I am asking you, I suppose, is: If we have a lower world price, is your board involved in any way which could pass on that lower world price to Canadian consumers?

**Mr. Hunt:** Yes, sir. I am sorry, but I did want to be precise on that tax as we were talking about it. That would be passed on by way of a reduction in the petroleum compensation charge.

I might comment that in the Canada-Alberta Agreement, we have indicated that the proceeds from the petroleum compensation charge and the revenue that we have to pay out for compensation for imports and new oil and synthetic oil, those

*[Translation]*

ger. Je pense que nous devrions approfondir un peu plus cette question.

Je vais vous poser une question que se pose le citoyen ordinaire. Chaque fois qu'il fait le plein, il constate que les prix augmentent conformément à l'entente Canada-Alberta. Il constate aussi qu'aux États-Unis, les prix sont plus bas.

J'aurais des questions à vous poser au sujet de la surabondance mondiale et des bas prix. À la page 6 de votre déclaration, vous gardiez espoir que les redevances d'indemnisation pétrolière ne nuiraient pas aux augmentations prévues. Par exemple vous dites: «L'augmentation prévue pour le 2 mars 1982 n'a pas eu lieu.» Je me demande si dans l'avenir, l'Office provoquera des réductions de prix par des réductions de la taxe d'accise.

**Le président:** Monsieur Hunt.

**M. Hunt:** Monsieur le président, afin de mettre les choses au clair, la seule chose sur laquelle l'Office conseille les ministres et le gouvernement, c'est le niveau des redevances d'indemnisation pétrolière. Si vous le permettez, j'y reviendrai dans un instant.

Nous ne conseillons sur aucune autre taxe, la taxe d'accise ou la taxe de vente fédérale, aucune de celles-là. Je ne voudrais pas faire de commentaire à ce sujet et, bien sûr, la question des taxes est réservée au ministre des Finances.

**M. Waddell:** Monsieur Hunt, je crois savoir que les prix du pétrole sont censés augmenter à nouveau le 1<sup>er</sup> juillet. L'augmentation sera répercutée sur les consommateurs deux mois plus tard. Il n'est peut-être pas nécessaire d'augmenter si l'on n'a pas besoin d'argent pour les redevances d'indemnisation pétrolière. Quel pourcentage de cette augmentation du 1<sup>er</sup> juillet est imputable aux redevances d'indemnisation pétrolière, je pense que c'est \$2.50 le baril.

**M. Hunt:** L'augmentation envisagée vise uniquement le prix à la tête du puits. Bien sûr, il y aura des redevances perçues sur cette augmentation, il y aura la taxe sur les recettes pétrolières et gazières et ainsi de suite, mais cette augmentation de prix n'est en rien imputable à une augmentation possible des redevances d'indemnisation pétrolière.

**M. Waddell:** En somme ce que je vous demande, c'est ceci: si nous avons des prix mondiaux plus bas, d'une façon ou d'une autre votre Office est-elle engagé dans un mécanisme qui pourrait répercuter ces réductions de prix sur les consommateurs canadiens?

**M. Hunt:** Oui, monsieur. Je m'excuse, mais je voulais être clair concernant cette taxe pendant que nous en parlons. Une telle réduction se reflèterait dans les redevances d'indemnisation pétrolière.

J'ajouterai que d'après l'entente Canada—Alberta, les profits des redevances d'indemnisation pétrolière et les revenus que nous devons verser en indemnités pour les importations, le pétrole nouveau et le pétrole synthétique, les deux, sur une



## [Texte]

two, on an accounting basis, will be kept as close as we can to a zero sum. So, if the trend on international markets today continues with decline, then it should be possible to see some reduction in the Petroleum Compensation Charge.

**Mr. Waddell:** On the July 1 price increase?

**Mr. Hunt:** Why I hesitate, it is the minister's prerogative, if you wish, when he would want to see any result reflected through actually in the charge. If I may, I am trying to keep you informed on the arithmetic of how it works.

**Mr. Waddell:** But given the declining market, it may be possible; given the minister's decision of course.

**Mr. Hunt:** It may be; I would not want to promise it.

**Mr. Waddell:** That charge would be lower.

**Mr. Hunt:** It may be, but I think I should add: The minister might see a more appropriate time is when the wellhead increase flows through on August 31.

**Mr. Waddell:** Just one other question in another area. In your view, are there adequate safeguards to ensure that no compensation is paid for oil that might be imported into Canada and, in fact, be destined for export to other markets, such as the American market? I notice some comments that were made by the counsel for the Government of Canada in the Restrictive Trade Practices Board hearings that are going on now. The government alleges ripoffs in the past in the sense that oil was moved into Canada and then out to other markets by companies, overcharging and so on. He said, contrary to what the government said in answer to my question in the House, that there was some evidence it was still going on. What I want to know from you is, do you take any measures in relation to, or do you have safeguards to guard against, a situation where oil is imported into Canada and then can be exported again?

• 1155

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, yes, we do. We require all importers who claim compensation to recover any compensation on any—usually it is product, if they import crude oil, export product—product that they either export themselves or sell to a third party where it is known that it will be exported. We also require the importer—refiner to require of any third party buying their product to notify them if that product is to be exported and to repay the import compensation.

This is audited. It is clearly controlled, I would say, and I hope our auditors would agree, where it is a direct import by the refiner and export by the same refiner. That is, I think, fairly easy to audit and verify. There may be—unfortunately there is never an absolute in this and it is always a matter to what degree you want to go—there may be the odd case where an individual, almost, has a tank truck and can pick up a load of gasoline and take it out of the country. That may happen on occasion; it is very difficult to come across and be aware of, and to do anything much about it. But it is, in our view,

## [Traduction]

base comptable, seront maintenus à zéro dans la mesure du possible. Donc si la tendance à la baisse des marchés internationaux se maintient, il devrait être possible de diminuer la redevance d'indemnisation pétrolière.

**M. Waddell:** Au sujet de l'augmentation de prix du 1<sup>er</sup> juillet?

**M. Hunt:** Si j'hésite, c'est parce que cela relève du ministre. Si vous voulez, c'est à lui de déterminer s'il désire que la redevance reflète réellement ces résultats. Si vous me permettez, j'essaie de vous informer sur la façon dont on effectue ces calculs.

**M. Waddell:** Mais ce serait possible étant donné la baisse du marché à la baisse, si le ministre le décide, bien sûr.

**M. Hunt:** C'est possible, mais je ne peux pas le promettre.

**M. Waddell:** La redevance serait diminuée.

**M. Hunt:** C'est possible, mais le ministre jugera peut-être plus opportun de le faire lorsque l'augmentation à la tête du puits sera transmise aux consommateurs le 31 août.

**M. Waddell:** Juste une autre question sur un autre sujet. Selon vous, y a-t-il des garanties suffisantes pour qu'aucune indemnisation ne soit versée pour du pétrole pouvant être importé au Canada, mais en fait est destiné à l'exportation vers d'autres marchés comme le marché américain? J'ai relevé certains commentaires de l'avocat du gouvernement aux audiences actuelles de l'Office sur les pratiques restrictives de commerce. Le gouvernement prétend qu'il y a eu fraude par le passé en ce sens que des compagnies ont importé au Canada du pétrole pour ensuite le réexporter vers d'autres marchés, en se faisant indemniser. Contrairement à ce que le gouvernement a répondu à une de mes questions à la Chambre, il a dit avoir des preuves que cela se faisait toujours. Ce que je veux savoir, c'est s'il existe des mesures ou des garanties pour prévenir ce genre de situation?

**M. Hunt:** En effet, monsieur le président. Nous demandons à tous les importateurs réclamant l'indemnité de recouvrer toute indemnité sur tout produit qu'ils exportent ou vendent à un tiers parti lorsque l'on sait qu'il sera exporté. Nous demandons également aux raffineries importatrices de demander à tout tiers parti achetant leur produit de les aviser si ce produit doit être exporté et de rembourser l'indemnité à l'importation.

Ces chiffres sont vérifiés. C'est nettement surveillé, je dirais j'espère que nos vérificateurs sont d'accord, lorsque le raffineur importe lui-même et qu'il réexporte. Malheureusement il n'y a jamais de chose absolue, tout dépend du degré où vous voulez aller. Il y a, bien sûr, le cas d'un particulier qui aurait un camion-citerne, le remplirait d'essence et l'exporterait. Cela peut se produire occasionnellement, il est très difficile de déceler cette fraude et de réagir. Toutefois selon nous, il s'agit essentiellement de volumes très petits. Quoique je n'aie aucune preuve que cela se produise, ce serait possible en théorie.

[Text]

essentially a very small volume. That might happen; I have no evidence that it is actually happening, but it could happen, in theory.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Waddell.

Gentlemen, this might be an appropriate time to look at the clock and the list and try to plan ahead a bit. I still have Messrs. Thomson, Desmarais, Andre, Fennell, Dingwall and Wright on the list. It is clear that we will not finish it up today. I am wondering if I could ask Mr. Hunt if he and the other board members would be available to come back on Thursday to continue this? Perhaps they could also bring some of the information they had.

**Mr. Hunt:** Yes, we would be delighted, Mr. Chairman, and we will bring that matrix to which I referred, or at least perhaps if we get it to the—oh, we have it now. This is actually from Alberta, but it is the matrix on all the various qualities. Would you like to have this?

**The Chairman:** Would you like to try to answer previous questions that dealt with that, now that you have it?

**Dr. Collin:** it was my understanding that you might find some difficulty being here Thursday; I do not think that would be a problem, if the board—

**Mr. Collin:** I will certainly try to change my schedule to be here, Mr. Chairman, if I can. We will also do everything we can to provide any background information on the types of technical questions that we have been dealing with this morning. We would be pleased to do that.

**The Chairman:** Thank you. And, Mr. Meyers, you and Mr. Deeks are okay for Thursday?

**Mr. Meyers:** We would be happy to be here on Thursday.

**The Chairman:** Okay.

Now, Mr. Skinner, do you want to try...? This is back to Mr. Hawkes's question, is it?

**Mr. Skinner:** Yes. Mr. Chairman, I believe Mr. Hawkes inquired about the relative costs of Mayan crude, the Mexican heavy crude, versus an equivalent Canadian crude of that quality. They are in the 25 degrees, or 22 degrees, API—that is a gravity convention—and 2.5 per cent sulphur range. The gross import cost for Mayan crude is \$201.75 a cubic metre.

**Mr. Hawkes:** That includes the transportation?

**Mr. Skinner:** Yes, that is at Montreal. If you get one cubic metre of that crude at Montreal it costs \$201.75 a cubic metre. The existing compensation rate on that is about \$111.60 a cubic metre, for a net import cost of \$90.12 a cubic metre, or \$14.32 a barrel. The Canadian equivalent from the so-called—when you get the block you will see what I mean by this bit of argon—the so-called D<sub>6</sub>S<sub>7</sub>, that is the sixth density block and the seventh sulphur block; that is the cross-oven paint. The Canadian equivalent is \$147.13 a cubic metre at Montreal or \$23.38 a barrel.

[Translation]

**Le président:** Merci, monsieur Waddell.

Messieurs, c'est peut-être le moment opportun de jeter un coup d'oeil à l'heure et à la liste pour essayer de voir un peu où nous allons. Sur ma liste il me reste les noms de MM. Thomson, Desmarais, Andre, Fennell, Dingwall et Wright. Il est clair que tous ne pourront pas prendre la parole aujourd'hui. Je me demande si M. Hunt et les autres membres de l'Office seraient disponibles pour revenir jeudi afin de poursuivre? Ils pourraient peut-être en profiter pour amener certains renseignements qu'ils ont.

**M. Hunt:** Oui, nous en serions ravis, monsieur le président. Nous amènerons avec nous cette matrice à laquelle j'ai fait allusion ou du moins nous l'aurons... oh, nous l'avons. Cela provient en fait de l'Alberta, mais c'est la matrice pour toutes les différentes qualités. Aimeriez-vous l'avoir?

**Le président:** Maintenant que vous l'avez, voulez-vous essayer de répondre à la question qui portait là-dessus?

Monsieur Collin, j'ai cru comprendre qu'il vous serait peut-être difficile d'être là jeudi, je ne pense pas que ce sera un problème si l'Office...

**M. Collin:** Dans la mesure du possible, j'essaierai de modifier mon emploi du temps pour être là, monsieur le président. Nous ferons également notre possible pour fournir toute information de base relative aux questions d'ordre pratique qui ont été posées ce matin. Nous serons ravis de le faire.

**Le président:** Merci. Monsieur Meyers et monsieur Deeks, est-ce que cela va pour jeudi?

**M. Meyers:** Nous serons ravis d'être là jeudi.

**Le président:** Très bien.

Maintenant, monsieur Skinner, voulez-vous essayer...? Nous revenons à la question de M. Hawkes n'est-ce pas?

**M. Skinner:** En effet. Monsieur le président, je pense que M. Hawkes s'informait du coût du brut Maya, le brut lourd mexicain, par rapport à un brut canadien de qualité équivalente. Ils se situent dans l'ordre de 25 ou 22 degrés API—c'est une norme de densité—et de 2,5 p. 100 de soufre. Le coût d'importation brute du brut Maya est de \$201.75 le mètre cube.

**M. Hawkes:** Cela comprend-il les coûts du transport?

**M. Skinner:** En effet, c'est le coût rendu à Montréal. Vous pouvez obtenir ce brut à Montréal au coût de \$201.75 le mètre cube. Présentement le taux d'indemnisation sur ce brut est d'environ \$111.60 le mètre cube, soit un coût d'importation nette de \$90.12 le mètre cube ou \$14.32 le baril. L'équivalent canadien provenant de ce qu'il est convenu d'appeler—vous verrez ce que je veux dire lorsque vous l'aurez—le D<sub>6</sub>S<sub>7</sub>, est le sixième en densité et le septième en soufre; c'est le point de jonction. L'équivalent canadien est \$147.13 le mètre cube à Montréal ou \$23.38 le baril.

[Texte]

• 1200

**Mr. Hawkes:** So it is about \$9.00.

**Mr. Skinner:** The difference is \$9.06.

**Mr. Hawkes:** In favour of the—

**Mr. Skinner:** In favour of the Mayan crude.

**Mr. Hawkes:** Do you have any sense of production figures from the Canadian area where this kind of crude is produced? What has happened to them?

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, are we back to Mr. Hawkes again?

**The Chairman:** Has Mr. Skinner answered the area question?

**Mr. Hawkes:** Yes, thank you. I am back on a rerun at some point hopefully. I have some other things and I could follow them up.

**The Chairman:** All right. We will get back to you.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, if I may.

**The Chairman:** Mr. Kelly, on a point of order.

**Mr. Kelly:** I am new to the committee. So I am unfamiliar, I guess, with the types of questions that are asked at committee. But are we here to look at the auditing procedures of this particular department, and to see if, in fact, they meet with the applicable legislation, regulations and guidelines and things of that sort? Or, are we here to shoot the breeze over policy, which I think perhaps should be in another committee, at another time?

**The Chairman:** As you know, Mr. Kelly, we are trying to stay away from policy for the very reasons that I think you are bringing up. However, there have been a number of concerns expressed on the effects of the policy as it is being applied. And although the Auditor General indicated in his report that—to paraphrase—he thought the program was being applied properly, it is certainly within our ambit to ask questions about the effects of the policy as it is being applied. And, of course, those questions are properly answered by the board. We cannot ask the board members to answer questions that the minister should be answering, and I hope we are steering away from that.

Dr. Collin.

**Mr. Collin:** Mr. Chairman, in the likelihood that there may be other valuable questions dealing with the technical nature of the management of the program and the setting of the rate, I think it would be very helpful, if we are going to meet on Thursday, if we could have those questions early, and be prepared therefore on Thursday, to provide you with a clarification of the figures and the techniques.

**The Chairman:** All right. Gentlemen, that is your invitation to prepare any technical questions in advance and get them over to you, Dr. Collin?

**Mr. Collin:** Probably best to Mr. Hunt.

[Traduction]

**M. Hawkes:** Cela fait donc environ \$9.

**M. Skinner:** L'écart est de \$9.06.

**M. Hawkes:** En faveur du . . .

**M. Skinner:** En faveur du brut Mayan.

**M. Hawkes:** Avez-vous une idée du chiffre de production de ce genre de brut au Canada à l'heure actuelle? Où en est-il?

**M. Kelly:** Monsieur le président, nous revenons à M. Hawkes?

**Le président:** M. Sinner a-t-il répondu à la dernière question?

**M. Hawkes:** Oui, merci. J'espère pouvoir revenir plus tard. D'autres sujets m'intéressent.

**Le président:** Très bien. Nous reviendrons à vous.

**M. Kelly:** Monsieur le président, si vous me permettez.

**Le président:** M. Kelly fait un rappel au Règlement.

**M. Kelly:** Je viens de me joindre au Comité. Je ne sais donc pas exactement quel genre de questions on y pose. Devons-nous nous pencher sur les procédures de vérification comptables du ministère et vérifier si elles sont conformes à la loi, aux règlements et aux lignes directrices? Ou sommes-nous ici pour poser des questions au sujet de la politique, ce qui d'après moi devrait se faire ailleurs?

**Le président:** Comme vous le savez, monsieur Kelly, nous tentons d'éviter toute question de politique pour les raisons que vous venez d'exprimer. Toutefois, d'aucuns se préoccupent des effets de la politique telle qu'elle est maintenant appliquée. Bien que le vérificateur général ait mentionné dans son rapport que le programme était d'après lui appliqué de façon appropriée, il est certainement normal que nous posions des questions sur ses effets. De plus, bien entendu, l'Office est également en droit d'y répondre. Nous ne pouvons demander à ses membres de répondre à des questions qui relèvent du ministre, et j'espère que nous évitons cet écueil.

Monsieur Collin.

**M. Collin:** Monsieur le président, si jamais on voulait poser d'autres questions de nature technique sur la gestion du programme et l'établissement du tarif, si nous devons nous réunir à nouveau jeudi, il nous serait très utile d'avoir ces questions dès le début afin de pouvoir y répondre jeudi et de fournir des explications sur les chiffres et les techniques en question.

**Le président:** Très bien. Messieurs, on vous invite à préparer toute question de nature technique à l'avance et à vous les remettre, monsieur Collin?

**M. Collin:** Il vaudrait mieux les remettre à M. Hunt.



## [Text]

**The Chairman:** Send your questions to Mr. Hunt, the chairman of the board, as long before the Thursday meeting as you can.

I think we can go back to our schedule, and it is probably evident that we will hear only from Mr. Thomson and Mr. Desmarais today.

We will go to Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** Thank you, Mr. Chairman. I will try to keep my questions as brief as possible. I noticed in the chart titled: *Oil Import Compensation Program, Composition of Crude Imports, Total Canada*, about 39 per cent of our imports come from Saudi Arabia. I would like to address this question, I guess, to Mr. Hunt or Mr. Priddle. It is my understanding that the multinational oil companies are pretty much on what you might refer to as a "take or pay proposition" with Saudi Arabia. They have to lift the oil whether they require it or not. My question is this: Can the multinational oil companies, because they are compelled to take these Saudi Arabian liftings, arbitrarily divert those high quality Saudi Arabian crudes to Canada and avail themselves of the spot—market price from other countries such as Nigeria, so that Canada is forced to take the high-priced crude, as opposed to availing itself of a lower spot market crude? Have I made my question clear?

• 1205

**Mr. Priddle:** Mr. Chairman, all I can say, in response to Mr. Thomson, is that we have seen no evidence of this happening. Two refiners have Saudi Arabian crude oils occasionally in their mix and one refiner is heavily dependent on it. The pattern of their imports over time does not suggest that they have been forced-fed on Saudi Arabian so that perhaps cheaper, spot price crude oils could be absorbed elsewhere in their parent systems.

**Mr. Thomson:** But, Mr. Priddle, we have not been in a position, until just very recently, where this would happen. The point I am trying to establish is, could this occur? As you know, the multinational oil companies are under specific contract to Aramco to take these liftings and they can arbitrarily move these liftings to whatever point in the world they have refining and marketing operations at. What I am trying to establish is, yes, we have taken Saudi Arabian crude and it has probably been to our benefit, because it has been an assured source of supply; but now that we may be entering into lower, spot market prices, it would certainly be advantageous, maybe, to a multinational to direct these high-cost Saudi crudes to Canada and use lower, spot market crudes in other places where it would be more economically advantageous to do so.

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, we are entering into the very complex question of transfer pricing. Perhaps this might help a little: As we understand the relationships, or the arrangements, between most of the importers, they often have a contract—or some of them do, I should say, because this has been changing recently—some of them have a contract, yes, with an affiliate, whether you want to refer to that affiliate as their parent, or

## [Translation]

**Le président:** Envoyez vos questions à M. Hunt, le président de l'Office, aussi rapidement que possible.

Revenons à notre programme, il semble évident que nous n'entendrons aujourd'hui que M. Thomson et M. Desmarais.

Passons à M. Thomson.

**M. Thomson:** Merci, monsieur le président. Je serai aussi bref que possible. Selon le tableau intitulé: *Programme des indemnités pétrolières, composition des importations de brut, total au Canada*, environ 39 p. 100 de nos importations viennent d'Arabie saoudite. Ma question s'adresse à M. Hunt ou M. Priddle. Selon les arrangements des compagnies pétrolières multinationales avec l'Arabie saoudite, elles doivent recevoir le pétrole, qu'elles en aient besoin ou non. Étant donné cette situation, ces compagnies peuvent-elles détourner ces bruts de haute qualité au Canada pour profiter du prix sur le marché libre du pétrole d'autres pays comme le Nigéria, de sorte que le Canada est obligé d'accepter ce brut d'un prix élevé plutôt que d'en trouver un moins cher sur le marché libre? Ai-je été assez clair?

**M. Priddle:** Monsieur le président, tout ce que je puis dire, c'est que rien ne nous porte à croire que cela se soit produit. Le pétrole brut d'Arabie saoudite se retrouve à l'occasion dans les mélanges de deux raffineurs, et un raffineur dépend beaucoup de ce produit. La courbe de leurs importations ne permet pas de croire qu'on les ait obligés d'accepter du pétrole saoudien pour que du brut à moindre prix du marché libre puisse être absorbé ailleurs dans le réseau.

**M. Thomson:** Mais, monsieur Priddle, jusqu'à tout récemment, cela ne pouvait pas se produire. Je veux simplement savoir si c'est possible? Selon leur contrat avec Aramco, les multinationales sont tenues d'accepter ces livraisons et peuvent les envoyer arbitrairement à n'importe quelles installations de raffinage et de mise sur le marché du monde. Par conséquent, nous avons en effet acheté du pétrole saoudien, et ce à notre avantage parce qu'il s'agissait alors d'une source d'approvisionnement sûre. Mais, maintenant que les prix sur le marché libre baissent, il serait certainement avantageux pour une multinationale de diriger ce brut à prix élevé au Canada et d'acheter du brut moins cher sur le marché libre.

**M. Hunt:** Monsieur le président, nous abordons la question extrêmement complexe des transferts. D'après notre interprétation des dispositions prises entre la plupart des importateurs, certains d'entre eux, mais pas tous à cause de changements récents, ont conclu un contrat avec un affilié, qu'il s'agisse ou non de la société mère. Il se peut que cet affilié, s'il est membre d'Aramco, soit tenu de vendre un certain pourcentage



[Texte]

what, but an affiliate. In turn, that affiliate, if it is a member of Aramco, may have a certain amount of production that it is expected to sell on the world market. But it is a contract and, so far as we have been aware, the affiliate from whom the Canadian importer purchases the oil cannot just arbitrarily force more oil on the Canadian. They can require the Canadian importer to live up to the contract, but not necessarily to be forced to take more oil. Of course, you have to look at it in the reverse situation, which we have just come through now, where we were, I think, reasonably well protected, in most cases, by the pooling arrangements of these large companies. What I am trying to say is that, of course, it is rather difficult to have it both ways. Yes, there are contracts with their parent affiliates, if you wish, to take not less than a certain amount of oil.

**Mr. Thomson:** I think that, perhaps, answers the question; the opportunity is there.

**Mr. Hunt:** Yes, it is possible.

**Mr. Thomson:** All right, just let me come to another question, if I may. It seems to me that this petroleum compensation charge policy discourages refiners from . . . You refer here to "efficient", efficient imports. It seems to me that we could, by virtue of this policy, be discouraging the modernization of refining capacity in Canada, for the simple reason that, by and large, it seems to me that it would be advantageous for a refiner, far more advantageous, to import higher quality crudes than to import lower quality crudes. This goes contrary, exactly, to what my colleague was saying, but I do not believe there is a linear relationship between the refining costs of a lower quality crude and a higher quality crude. It is probably exponential. I am not sure. I do not pretend to be an expert there. But it would seem to me it would be far more economically advantageous for a refiner to be importing high-priced, high-quality crudes than to be buying lower quality crudes. So we are discouraging the refiners from adapting their capacity to use Canadian crudes. In other words, on balance—I do not know this for a fact—but I suggest to you that perhaps Canadian crudes, if we are producing 1.4 million barrels a day, are of a lower quality than is generally imported into the country. Is that the case?

• 1210

**Mr. Priddle:** Mr. Chairman, with respect, I cannot agree with Mr. Thomson. I think the factual information that was brought forward in response to Mr. Hawkes' questions and Mr. Waddell's questions suggests that it would be attractive to import relatively inexpensive overseas crude oils, get the flat-rate compensation, and be left with even lower net costs. The other side of that equation, because it is a zero-sum game under flat-rate, is that the importer of expensive high-quality overseas oils finds a net cost after compensation higher than that of Canadian oil delivered by pipeline to eastern Canada.

But may I just say that the historical evidence is that there has been very little change in our import mix. It has been remarkably stable over the last three or four years in over-all gravity and sulphur content. I think it may be helpful for committee members, in case an impression is being created

[Traduction]

de production sur le marché mondial. Toutefois, il existe un contrat et, pour autant que nous le sachions, l'affilié auquel l'importateur canadien achète du pétrole ne peut l'obliger arbitrairement à en accepter plus. L'importateur canadien est tenu évidemment de respecter les termes du contrat, mais on ne peut l'obliger à accepter plus de pétrole. Bien entendu, il faut tenir compte de la situation inverse, que nous venons de vivre, où nous étions assez bien protégés, dans la plupart des cas, par les dispositions de ces grandes compagnies. Je veux dire simplement qu'il faut choisir. En effet, des contrats conclus avec leur affilié les obligent à accepter une quantité minimum de pétrole.

**M. Thomson:** Vous avez répondu à ma question, cette possibilité existe.

**M. Hunt:** Oui.

**M. Thomson:** Permettez-moi de poser une autre question. Il me semble que cette redevance d'indemnisation pétrolière dissuade les raffineurs de . . . vous faites allusion ici à des «importations efficaces». Il me semble que l'on risque, par cette politique, de nuire à la modernisation des installations de raffinage du Canada pour la simple raison qu'il sera beaucoup plus avantageux à un raffineur d'importer du brut de haute qualité que du brut de moindre qualité. Ceci vient contredire ce que disait mon collègue, mais je ne crois pas qu'il existe de relation linéaire entre le coût de raffinage d'un brut de moindre qualité et d'un autre de qualité supérieure. Elle est probablement exponentielle. Je n'en suis pas sûr. Je ne prétends pas être expert en la matière, mais il me semble qu'il serait beaucoup plus rentable pour un raffineur d'importer du brut de haute qualité à prix élevé plutôt que d'acheter du brut de qualité inférieure. Par conséquent, on dissuade les raffineurs d'adapter leurs installations au brut canadien. Autrement dit, je n'en suis pas absolument sûr, je suppose que le brut canadien, dont nous produisons 1,4 million de barils par jour, est de moindre qualité que celui importé au pays, n'est-ce pas?

**M. Priddle:** Monsieur le président, en toute déférence, je ne puis accepter l'assertion de M. Thomson. Les faits énoncés en réponse à M. Hawkes et à M. Waddell signifient qu'il serait plus intéressant d'importer du brut étranger peu coûteux, d'obtenir l'indemnisation au taux uniforme et d'arriver ainsi à un coût net encore plus bas. D'un autre côté, l'importateur de pétrole étranger coûteux et de haute qualité fait face à un coût net, après indemnisation, plus élevé que dans le cas du pétrole canadien livré par pipeline dans l'est du Canada.

Permettez-moi de signaler toutefois que l'éventail de nos importations a connu très peu de changement. En général, leur densité et leur teneur en soufre sont demeurées extraordinairement stables au cours des trois ou quatre dernières années. Pour la gouverne des membres du Comité, il faut dire qu'il n'y

[Text]

this morning that there has been a flood of imports of heavy crude oils displacing western Canadian heavy crude oils—I do not think we have seen that. The Mexican imports started in the fourth quarter of 1980 and have continued at around the 50,000 barrel a day rate of total Mexican crude oil. About half of that is the light oil and half is the heavy oil, the Mayan oil, for which we gave some examples of price. We import as well two grades, I believe, of heavy crude oil from Venezuela. Apart from that, there are no specialty heavy crude oil imports. Our import pattern in quality terms is virtually unchanged over time, and particularly, heavy crude imports have been a relatively stable proportion of our supply.

**Mr. Thomson:** I would like to pursue that question, and I will again on Thursday. I will conclude with just one short question. How much does it cost to administer this program?

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, I am sorry, I will have to supply the answer to that on Thursday. Why I hesitate is it is included in a larger unit, and I will just have to break it out.

**Mr. Thomson:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Skinner.

**Mr. Skinner:** Including our auditing costs—that is, contracting for audit outside and contracting for the inspection firms and so on, total staff and the usual papers, pencils and so on—it is about \$600,000 a year.

**Mr. Thomson:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Thomson.

Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Just for clarification purposes, in the determination of world price as the board does it, you do not take into account the spot-market price but base yourselves on the actual purchases that were made by Canadian refineries of offshore oil: is that correct?

**Mr. Hunt:** No, Mr. Chairman, we do take into account any spot purchases made in the three-month period.

**Mr. Desmarais:** That is what I mean. It is actual purchases made, wherever from.

**Mr. Hunt:** Yes. What we do is first, because up to now, so far as I am aware, I think, to the November-December-January period, which we have been using—were there any spot purchases? Yes, there were about three. We take them into account. Otherwise, we take what the oil that has been coming into Canada has been purchased at—the official selling price.

• 1215

**Mr. Desmarais:** In the event that there is a great discrepancy in the price, do you question that?

**Mr. Hunt:** Yes.

[Translation]

a pas eu de marée d'importation de pétrole brut lourd pour remplacer celui de l'ouest du Canada comme l'impression en a peut-être été donnée ce matin. On a commencé à importer du pétrole mexicain pendant le quatrième trimestre de 1980 et nous avons continué de le faire au rythme d'environ 50,000 barils par jour. Il s'agit pour la moitié de pétrole léger et pour le reste le pétrole lourd, le pétrole Mayan, dont nous avons donné des exemples de prix. Nous importons également deux catégories de pétrole brut lourd du Venezuela. Il n'y a pas d'autres importations de pétrole brut lourd. La nature de nos importations, pour ce qui est de la qualité, n'a pas changé et surtout, les importations de pétrole brut ont toujours représenté un pourcentage stable de notre approvisionnement.

**M. Thomson:** J'aimerais poursuivre dans le même ordre d'idées et j'y reviendrai jeudi. Je terminerai par une brève question. Combien coûte l'administration du programme?

**M. Hunt:** Monsieur le président, je suis désolé, mais je devrai répondre à cette question jeudi. J'hésite parce qu'il faut partie d'une unité plus importante et je devrai effectuer la ventilation.

**M. Thomson:** Merci.

**Le président:** M. Skinner.

**M. Skinner:** Si l'on inclut nos frais de vérification comptable, c'est-à-dire la vérification effectuée par des firmes de l'extérieur, comme l'inspection, le personnel et les fournitures, on arrive à environ 600,000 dollars par année.

**M. Thomson:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Thomson.

Monsieur Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

Par souci de précision seulement, lorsque l'Office détermine le prix mondial, il ne tient pas compte du prix sur le marché libre, mais se fonde sur les achats réels de pétrole étranger effectués par les raffineries canadiennes, n'est-ce pas?

**M. Hunt:** Non, monsieur le président, nous tenons également compte des achats sur le marché libre pendant le trimestre.

**M. Desmarais:** C'est ce que je veux dire. On ne tient compte que des achats concrets, où que ce soit.

**M. Hunt:** Oui. Je ne sais trop s'il y a eu des achats sur le marché libre jusqu'à maintenant, c'est-à-dire la période novembre-décembre-janvier. Oui, il y en a eu trois. Nous en tenons compte. Autrement, nous nous basons sur le prix d'achat du pétrole importé au Canada, son prix de vente officiel.

**M. Desmarais:** Lorsque l'on constate un grand écart de prix, en fait-on état?

**M. Hunt:** Oui.

[Texte]

**Mr. Desmarais:** Do you try to find out why they do not buy more of the cheaper—

**Mr. Hunt:** We require evidence that they did actually pay what they claim to have paid. Particularly if it is through a pot, we want to make sure that when it was in a different market condition, they were not paying higher than they should have been. We require, of course, auditable evidence of the invoices and everything to make sure that that is the price. Now, if they have paid over an official selling price, we will not accept any payments over an official selling price.

**Mr. Desmarais:** My point is that you do not go beyond that?

**Dr. Skinner:** With respect to spot purchases, up to the present market conditions—you have to remember that spot prices had not been significantly below—as significantly as they are now—below the official selling price since about 1972 or 1973, prior to the first so-called crisis. So, up to now in looking at efficient importing, where we see a spot purchase, it has been pretty well above the official selling price. We examine and scrutinize that price to make sure that it is a reasonable price for a spot purchase to have been made. That is a purchase that of a company whereby he is not locked in or does not have the benefit of a contract at the official selling price, so from time to time in order to get the right molecules of oil in his refinery to get the right products, he has to go out and get a special cargo of crude. He has to go on the spot market to get that and he has to pay a higher price than the official selling price. We scrutinize that to make sure it does not have any undue premiums or anything like that.

**Mr. Desmarais:** In the determination of your compensation rate, you would take all the purchases that were made by all the refiners from offshore in that month and determine an average compensation rate. Is that correct?

**Dr. Skinner:** We put together a crude slate based on the cargoes that actually landed over the most recent three months for which we have import data and apply current month's prices.

**Mr. Desmarais:** Having done that, you give the same compensation rate for heavy crude as you do for light crude or whatever. High quality crude or low, they get the same rate.

**Dr. Skinner:** That is correct. I used the example of the Mayan crude, which is a very heavy, sour crude which lands into Montreal at \$32.06. Escravos crude from Nigeria is a very high quality, very sweet, light crude: its gross import cost is \$45.70 and it gets the same compensation rate of \$17.75 as the Mexican Mayan got and so on.

**Mr. Desmarais:** Right.

**Dr. Skinner:** So,

**Mr. Desmarais:** I think that establishes the point I wanted to make.

**Dr. Skinner:** It is \$2.67 a barrel more expensive, I should say, than the flat rate.

**Mr. Desmarais:** I understand too from your submissions here that this low quality crude or heavy crude costs more to

[Traduction]

**M. Desmarais:** Cherchez-vous à savoir pourquoi ils n'achètent pas plus de brut moins cher . . .

**M. Hunt:** Nous exigeons la preuve qu'ils ont bien payé le prix qu'ils prétendent avoir payé. Surtout s'il s'agit d'achat sur le marché libre, nous voulons nous assurer qu'ils n'ont pas payé un prix trop élevé. Bien entendu, nous exigeons des reçus pouvant être vérifiés et tous les documents nous permettant de vérifier le prix réel. Nous n'acceptons aucun paiement au-delà du prix de vente officiel.

**M. Desmarais:** Donc, vous n'allez pas au-delà de ce prix?

**M. Skinner:** Pour ce qui est des achats sur le marché libre et dans les conditions du marché jusqu'à il y a quelque temps. Il ne faut pas oublier que les prix sur le marché libre n'ont pas été aussi inférieurs au prix de vente officiel depuis 1972 ou 1973, avant la première prétendue première crise. Donc, jusqu'à maintenant, pour assurer les importations efficaces, les achats sur le marché libre ont toujours été à un prix supérieur au prix de vente officiel. Nous vérifions de près ce prix pour nous assurer qu'il s'agit d'un prix raisonnable pour cet achat sur le marché libre, qu'il s'agit de l'achat d'une compagnie qui n'est pas limité ou avantage par un contrat au prix de vente officiel selon lequel elle doit de temps à autres, pour obtenir un pétrole de qualité appropriée, acheter une cargaison de brut spéciale. Il doit pour ce faire aller sur le marché libre et payer un prix plus élevé que le prix de vente officiel. Nous vérifions qu'il n'y a pas eu de prime induue ou quoi que ce soit de ce genre.

**M. Desmarais:** Pour déterminer le taux d'indemnisation, vous tenez compte de tous les achats effectués par tous les raffineurs à l'étranger pendant ce mois et vous établissez une moyenne, n'est-ce pas?

**M. Skinner:** Nous établissons une échelle de brut selon les cargaisons réelles au cours du dernier trimestre pour lequel nous avons des données sur les importations et y appliquons les prix du mois courant.

**M. Desmarais:** Ceci fait, vous accordez le même taux d'indemnisation pour le pétrole brut et le pétrole léger, le brut de haute qualité ou de moindre qualité.

**M. Skinner:** C'est exact. J'ai cité l'exemple du brut Mayan, un brut très lourd arrivant à Montréal à \$32.06. Le brut Escravos du Nigéria est un brut léger de très haute qualité; il coûte \$45.70 à l'importation, mais obtient le même taux d'indemnisation de \$17.75 que le brut Mayan mexicain.

**M. Desmarais:** C'est exact.

**M. Skinner:** Donc, . . .

**M. Desmarais:** C'est ce que je voulais montrer.

**M. Skinner:** Il coûte \$2.67 le baril plus cher que le taux uniforme.

**M. Desmarais:** D'après vos documents, ce brut lourd ou de moindre qualité coûte plus cher à raffiner que le brut de haute



*[Text]*

refine than the high quality crude. How much more? I just want a ballpark figure on that.

**Mr. Priddle:** Mr. Chairman, it depends on what you are going to refine it into. If you are going to refine it just by simple distillation, straight distillation, into heavy fuel oil and naphta and whatever distillate was in it, I cannot see that it would cost much more to do that than the light, sweet, crude—

**Mr. Desmarais:** The same fine product?

**Mr. Priddle:** Yes.

**Mr. Desmarais:** How much more would it cost?

**Mr. Priddle:** I could not give you a number. It would be \$2 or \$3 a barrel to obtain the same mix that you get to match the Canadian market needs in the east with a higher proportion of gasoline and distillate than you get by straight distillation.

**Mr. Desmarais:** Just to get a clearer picture of the whole thing, how much does the board propose or expect to raise this year, in total, and could you break it down from the sources?

• 1220

**Mr. Hunt:** In the calendar year?

**Mr. Desmarais:** Yes. Take any year you like; your own year. All I need is a ballpark figure. Are you talking about \$5 billion?

**Mr. Skinner:** If the member means how much do we expect to raise from the petroleum compensation charge, on a calendar year basis?

**Mr. Desmarais:** Yes.

**Mr. Thomson:** I thought you answered the question; 400,000 barrels, \$3.4 billion.

**Mr. Hunt:** Then, Mr. Chairman, we will let you have precise figures on Thursday.

**Mr. Desmarais:** How much are you going to raise and where you are going to raise it from? That is what I want to know.

**Mr. Hunt:** Yes. We will prepare for you for Thursday, if you agree, Mr. Chairman, a little table setting out our source and application of funds during the calendar year 1981 and the fiscal year 1981-82.

**Mr. Desmarais:** I am asking what you are planning for the next year.

**Mr. Hunt:** Oh, our forecast for the next year?

**Mr. Desmarais:** That is right. How much did you say?

**Mr. Hunt:** About \$4 billion.

**Mr. Desmarais:** About \$4 billion. And is it all going to be raised from a tax on gasoline products at the pump?

**Mr. Hunt:** No, sir; no. What I am talking about is the petroleum compensation charge which will be a levy on all crude oil consumed in Canada, and that is the charge that will

*[Translation]*

qualité. Combien plus cher? Je voudrais un chiffre approximatif.

**M. Priddle:** Monsieur le président, cela dépend du résultat cherché par le raffinage. S'il s'agit d'une simple distillation pour en faire du combustible et du naphta, je ne vois pas pourquoi cela coûterait beaucoup plus cher que dans le cas du brut léger...

**M. Desmarais:** Le même produit fini?

**M. Priddle:** Oui.

**M. Desmarais:** Quelle serait la différence?

**M. Priddle:** Je ne pourrais vous donner un chiffre. Cela coûterait deux ou trois dollars le baril pour obtenir le mélange qui répond aux besoins du marché canadien dans l'est avec une proportion plus élevée d'essence et de distillat que par simple distillation.

**M. Desmarais:** Pour avoir une meilleure idée, combien l'office s'attend-il à percevoir cette année, au total, et pourait-on avoir une ventilation du chiffre selon les sources?

**M. Hunt:** Dans l'année civile?

**M. Desmarais:** Oui. Prenez l'année que vous voulez, la vôtre. Je voudrais seulement un chiffre approximatif. Serait-ce \$5 milliards?

**M. Skinner:** Le député veut savoir combien nous nous attendons à percevoir grâce à la redevance d'indemnisation pétrolière dans une année civile?

**M. Desmarais:** Oui.

**M. Thomson:** Je croyais que vous aviez répondu à la question, 400,000 barils, \$3.4 milliards.

**M. Hunt:** Alors, monsieur le président, nous vous fournirons des chiffres plus précis jeudi.

**M. Desmarais:** Combien allez-vous percevoir et de quelle source? C'est ce que je veux savoir.

**M. Hunt:** Oui, si vous êtes d'accord, monsieur le président, nous préparons pour vous un tableau montrant nos sources et la répartition des fonds pendant l'année civile 1981 et l'année financière 1981-1982 et nous vous le remettrons jeudi.

**M. Desmarais:** Je vous demande ce que vous prévoyez pour l'an prochain.

**M. Hunt:** Vous voulez dire nos prévisions pour l'an prochain?

**M. Desmarais:** C'est exact. Combien avez-vous dit?

**M. Hunt:** Environ \$4 milliards.

**M. Desmarais:** Environ \$4 milliards. Et tout ce montant sera perçu par une taxe sur l'essence?

**M. Hunt:** Non. Je parle de la redevance d'indemnisation pétrolière, redevance sur tout le pétrole brut consommé au Canada, et il s'agit de la redevance qui sera établie par...



*[Texte]*

be established through the . . . I am sorry, I forget. No, the amendments to the Petroleum Administration Act which will convert that act to the Energy Administration Act.

**Mr. Desmarais:** I am looking for an overall picture. I would like all the sources of income that you get, including what you get at the pump from the oil companies.

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, you will appreciate that on those sources of revenue, the excise tax is administered by the Department of National Revenue, if you wish, for its own purpose. Admittedly, the Department of National Revenue does collect the petroleum compensation charge on our behalf. So, with respect, Mr. Chairman, if I may put it this way, that amount of revenue we can get easily. I will have to ask National Revenue for the figures on federal taxes.

**Mr. Desmarais:** Okay and, as you do that, would you also get the expected manner in which you are going to spend that money? Where it is going to go to. How much will go to Canadian refiners for imported oil? How much to producers of new oil? How much to producers of synthetic oil?

**Mr. Hunt:** Yes. Yes, we will give you those figures for the past, and we will also get them for the coming year.

**Mr. Desmarais:** I understand that, when old oil reaches 75 per cent of the world price, it will cease to increase at that point, but it will not be rolled back in the event the world price continues to decline. Is that correct?

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, the only reason I am hesitating is that I am not sure if I am the appropriate person to respond.

**Mr. Desmarais:** I took that out of the Canada—Alberta Agreement. This is what I read, and I just wanted to make sure I am correct.

**Mr. Hunt:** Oh, yes. Well no, sir, I think the department would have a slightly different view but perhaps I could turn for that to Dr. Collin.

**Mr. Collin:** No, I think the department would want to consider that question, Mr. Chairman. I do not think it is the board which should be answering that question.

**Mr. Desmarais:** The same thing applies to the synthetic oil which is a new oil and is 100 per cent of world price. That, also, will not be rolled back in the event the world price decreases?

**Mr. Hunt:** I think perhaps we can answer that, in that it is our responsibility to pay the new oil reference price supplement and to calculate it. Doctor Skinner can tell you the schema under which we monitor the new oil reference price set out in the agreement and compare it with the actual average Montreal price for equivalent quality oil and the way in which we have agreed, I suppose you could say, with Alberta and particularly the Alberta Petroleum Marketing Commission—the manner in which we would adjust those prices.

*[Traduction]*

Excusez-moi, cela m'échappe, non, les amendements à la Loi sur l'administration du pétrole qui en feront la Loi sur l'administration de l'énergie.

**M. Desmarais:** Je voudrais avoir un aperçu global. Je voudrais connaître toutes les sources de revenu, y compris ce que vous percevez auprès des sociétés pétrolières à la station service.

**M. Hunt:** Monsieur le président, pour ce qui est des sources de revenu, vous comprendrez que la taxe d'accise est administrée par le ministère du Revenu national à ses propres fins. Le ministère du Revenu national perçoit donc la redevance d'indemnisation pétrolière en notre nom. Par conséquent, il sera facile de connaître ce revenu. Je devrai demander au Revenu national de nous fournir les chiffres sur les taxes fédérales.

**M. Desmarais:** Très bien, et pourriez-vous aussi nous dire comment vous prévoyez dépenser cet argent? Où ira-t-il? Quelle proportion ira au raffineurs canadiens, aux producteurs de nouveau pétrole, aux producteurs de pétrole synthétique?

**M. Hunt:** Oui. Nous vous fournirons ces chiffres pour l'année dernière et aussi pour l'année qui s'en vient.

**M. Desmarais:** Si je comprends bien, lorsque le prix de l'ancien pétrole atteindra 75 p. 100 du prix mondial, il cessera d'augmenter, mais il n'y aura pas diminution si jamais le prix mondial continuait de baisser, n'est-ce pas?

**M. Hunt:** J'hésite parce que je ne suis pas sûr d'être la personne qui devrait répondre.

**M. Desmarais:** Cela se trouvait dans l'entente Alberta-Canada. C'est ce que j'avais compris, et je voulais m'en assurer.

**M. Hunt:** Oui. Non, je crois que le ministère aurait une opinion différente là-dessus, mais je pourrais peut-être céder la parole à M. Collin.

**M. Collin:** Non, je crois que le ministère se penchera là-dessus, monsieur le président. Je ne crois pas que l'Office puisse répondre à cette question.

**M. Desmarais:** Il en est de même pour le pétrole synthétique, le nouveau pétrole au prix mondial. Son prix ne sera pas non plus diminué si jamais le prix mondial continuait de baisser?

**M. Hunt:** Nous pouvons répondre en disant que nous sommes chargés de verser le prix de référence du nouveau pétrole et de le calculer. M. Skinner peut vous expliquer comment nous surveillons le prix de référence du nouveau pétrole énoncé dans l'entente et le comparons au prix moyen réel à Montréal d'un pétrole de qualité équivalente et comment nous avons convenu avec l'Alberta et surtout l'Office de commercialisation du pétrole de l'Alberta de la façon dont nous rajusterions ces prix.

[Text]

• 1225

**Mr. Skinner:** Mr. Chairman, just to come back first to the question before this one on how much moneys we anticipate spending out of the pretolium compensation charge revenues for the different classes of petroleum. We estimate about \$2.9 billion will go for imported oil. Of course that is constrained by the volume, the demand, the price and so on, so it is a judgment call. We anticipate about \$800 million would go for compensating the two producers of synthetic oil to the international price. That of course, is constrained by whether they will be operating at full capacity or, I think about 85 per cent capacity is what we have used in our forecast. We anticipate that about \$400 million will go towards paying for the new oil reference price supplements to the various provincial agencies who disperse it to the producing companies but that is based on estimates of how much new oil has been discovered or will be discovered as indicated in the pricing agreement. Now, the current new oil reference price is based on the actual international prices as they land in at Montreal. You recall that the agreement stipulated that the new oil reference price at Montreal would be \$47.30 a barrel as of January 1, 1982 or \$297.65, I believe, a cubic metre, we are not yet at that price; that is, the actual international prices have not performed as anticipated with respect to the NORP; in fact we are at 97 per cent of that scheduled price. So rather than \$47.30 a barrel, it is \$46.03 a barrel for the so-called reference crude at Montreal.

Now if in the monthly analysis in determination of the actual average import costs at Montreal, when we are under this condition of the actual NORP being below the scheduled ceiling, we detect that the price has changed, either upwards or downwards, whatever the case may be, by one per cent or more; that is, if it is currently \$289.00 a cubic metre approximately, and it increases or decreases by the time we calculate through, on a quality adjusted basis by \$2.89 or more, then this would trigger the setting of a new oil reference price in the field and would therefore change the supplement slightly. Then at the beginning of a new price period, for example July 1, we would go through the calculation again. Look at the actual import costs, do the quality adjustment to the reference crude, determine the new Montreal price for the so-called reference crude, back that off to the field according to the gathering charges as calculated by Alberta and of course the different pipeline tariffs in between Alberta and Montreal and there would be posted a new oil reference field price in Alberta.

**Mr. Desmarais:** That does not tell me what happens when that new oil reference price is lower than the price we are paying here in Canada.

**Mr. Skinner:** Yes. I indicated, Mr. Chairman, in the early part of this description that we are currently below the new oil reference price as scheduled in the agreement.

**Mr. Desmarais:** What happens when you get up to it?

[Translation]

**M. Skinner:** Monsieur le président, permettez-moi de revenir à la question précédente, à savoir quelles proportions des recettes tirées de la redevance d'indemnisation pétrolière nous prévoyons consacrer aux différentes catégories de pétrole. Nous prévoyons qu'environ 2.9 milliards seront consacrés au pétrole importé. Bien entendu, cela dépendra quand même du volume, de la demande, du prix et cetera. Nous prévoyons qu'environ 800 millions serviront à indemniser les deux producteurs de pétrole synthétique au prix mondial. Bien entendu, cela pourra varier selon qu'ils opèrent à pleine capacité ou à 85 p. 100, chiffre que nous avons utilisé dans nos prévisions. Nous prévoyons qu'environ 400 millions serviront à payer les suppléments du prix de référence du nouveau pétrole aux différents organismes provinciaux qui le répartiront aux compagnies productrices, mais ce montant se fonde sur une estimation des découvertes de nouveau pétrole comme l'indique l'entente sur le prix. Maintenant, le prix de référence du nouveau pétrole est fondé sur les prix mondiaux réels pratiqués à Montréal. Vous vous souviendrez que l'entente stipulait que le prix de référence du nouveau pétrole à Montréal atteindrait 47.30 le baril au 1<sup>er</sup> janvier 1982 ou \$297.65 le mètre cube. Ce prix n'a pas encore été atteint. Autrement dit, les prix mondiaux réels ne se sont pas comportés comme prévu, c'est pourquoi on atteint en fait 97 p. 100 du prix de référence prévu. Donc, plutôt que \$47.30 le baril, le prix de référence du brut atteint 46.03 le baril à Montréal.

Si lors de l'analyse mensuelle effectuée pour déterminer le coût moyen réel des importations à Montréal, maintenant que le prix de référence réel n'atteint pas le plafond prévu, nous constatons que le prix a augmenté ou baissé de 1 p. 100 ou plus, autrement dit s'il atteint actuellement \$289 le mètre cube et qu'il augmente ou baisse de \$2.89 au moment de nos calculs, cela déclencherait l'établissement d'un nouveau prix de référence et entraînerait une variation du supplément. Puis, au début d'une nouvelle période, comme le 1<sup>er</sup> juillet, nous effectuerions à nouveau ces calculs. Il s'agit donc de vérifier le coût réel à l'importation, d'effectuer le rajustement du brut en fonction de la qualité, de déterminer le nouveau prix à Montréal pour ce brut de référence, de tenir compte des redevances calculées par l'Alberta—et, bien entendu, il y a des tarifs différents en Alberta et à Montréal—et d'afficher ensuite un prix de référence du nouveau pétrole en Alberta.

**M. Desmarais:** Cela ne me dit pas ce qui se produit lorsque le prix de référence du nouveau pétrole est inférieur au prix intérieur au Canada.

**M. Skinner:** Oui. Monsieur le président, au début de mon intervention j'ai dit que le prix de référence du nouveau pétrole était maintenant inférieur au prix prévu dans l'entente.

**M. Desmarais:** Qu'arrivera-t-il lorsqu'il atteindra ce plafond?

[Texte]

**Mr. Skinner:** When you get up to it you hold that position until the pricing period has run out and a new step, a higher step will go from I believe, \$297.65 to approximately \$313.00 a cubic metre.

**Mr. Desmarais:** What about a lower step?

**Mr. Skinner:** It goes up; the schedule—

**Mr. Desmarais:** Do you mean to say that the offshore oil will always go up?

• 1230

**Mr. Desmarais:** The offshore oil will always go up? What happens if it comes down?

**Mr. Skinner:** If the international price continues to go down, then the agreement says that the producers will get the lesser of that scheduled NORP or the actual international price, quality adjusted at Montreal. So in this case what you are saying is that if the actual international price, quality adjusted at Montreal, is below that scheduled price then that would be the price the new-oil producers would get.

**Mr. Desmarais:** In other words, you are saying that there will be a rollback if the international price comes down.

**Mr. Skinner:** Oh, yes.

**Mr. Hunt:** If I might add, Mr. Chairman, there would be a rollback if there was a continued decline in international price, we would see the NORP rolling back.

**Mr. Desmarais:** Even for synthetic oil?

**Mr. Hunt:** Yes.

**Mr. Desmarais:** I thought you had a commitment that you would maintain the price level for synthetic oil whatever happens to the world price.

**Mr. Skinner:** The agreement says that the synthetic producers will get either A, B or C, but in no case will they get more than the actual international price, quality adjusted at Montreal.

**The Chairman:** Mr. Desmarais, your final question. Can you hold it until Thursday, or is this essential to what you are asking?

**Mr. Desmarais:** Well, it is, in a sense. All right, I will hold it till Thursday.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Andre:** I would like to get in a couple of questions.

**The Chairman:** I indicated to Mr. Andre that he might get a couple of quick questions on today, preparatory to something he might need, of course, for Thursday.

**Mr. Andre:** Perhaps my questions can be answered on Thursday. I will just leave them now. But I have a question and I am not sure if the Auditor General or the department should be answering. This has to do with the legal authority for this. The Auditor General's report, page 452, paragraph 15.11, talks about the fact that the Petroleum Administration

[Traduction]

**M. Skinner:** Il y sera maintenu jusqu'à la fin de la période et franchira ensuite la prochaine étape, c'est-à-dire de \$297.65 à environ \$313.00 le mètre cube.

**M. Desmarais:** Qu'en est-il d'une étape vers un prix inférieur?

**M. Skinner:** Il augmente, le calendrier . . .

**M. Desmarais:** Voulez-vous dire que le pétrole étranger n'arrêtera pas d'augmenter?

**M. Desmarais:** Le pétrole étranger coûtera toujours de plus en plus cher? Qu'arrivera-t-il si son prix descend?

**M. Skinner:** Si le prix mondial continue de baisser, l'entente prévoit que les producteurs obtiendront le minimum de ce prix de référence ou le prix mondial réel, rajusté selon la qualité à Montréal. Donc, si le prix mondial réel, rajusté à Montréal, est inférieur au prix prévu, ce sera le prix qu'obtiendront les producteurs de nouveau pétrole.

**M. Desmarais:** Autrement dit, il y aura un repli si le prix mondial baisse.

**M. Skinner:** Certes.

**M. Hunt:** J'ajouterai, monsieur le président, que le prix de référence du nouveau pétrole connaîtrait un repli si le prix mondial continuait de baisser.

**M. Desmarais:** Même pour le pétrole synthétique?

**M. Hunt:** Oui.

**M. Desmarais:** Je croyais que vous vous étiez engagé à maintenir le prix du pétrole synthétique à un certain niveau, quoi qu'il arrive au prix mondial.

**M. Skinner:** L'entente stipule que les producteurs de pétrole synthétique obtiendront un prix A, B ou C, mais jamais ils n'obtiendront plus que le prix mondial réel, rajusté à Montréal.

**Le président:** Monsieur Desmarais votre dernière question. Pouvez-vous attendre jeudi ou est-ce essentiel?

**M. Desmarais:** Ce l'est dans un certain sens. Très bien, j'attendrai à jeudi.

**Le président:** Très bien.

**M. Andre:** J'aimerais poser quelques questions.

**Le président:** J'ai dit à M. Andre qu'il pourrait peut-être poser quelques brèves questions aujourd'hui en prévision de ce dont il aura besoin jeudi.

**M. Andre:** On pourra peut-être répondre à mes questions jeudi seulement. Je les poserai aujourd'hui. Toutefois, je ne suis pas sûr que le Vérificateur général ou le ministre puisse répondre à une de ces questions. Il s'agit du bien fondé de cette initiative du point de vue juridique. Le paragraphe 15.11 à la page 493 du rapport du Vérificateur général mentionne que la



## [Text]

Act stipulates a levy for the sole purpose of assisting in meeting the cost of paying compensation on designated high-cost domestic petroleum, which is Syncrude and Suncor. That act was brought in as a normal-type statute billed through Parliament. It was not preceded with a ways and means motion which is a requirement for taxation provisions; it is not a requirement for normal provisions. Therefore, it sits there. I might say that it is perhaps analogous to unemployment insurance provisions or the Canadian Pension Plan in that there is a legal requirement for payment of this levy or charge but it does not go into the Consolidated Revenue Fund and therefore it is not a tax and therefore did not need to be preceded by a ways and means motion.

Subsequently, in fact in July of 1980, we had a notice of ways and means to amend this item, and I really wonder if the Auditor General has looked at how one can in fact have any legal authority to, in effect, amend a statute by that mechanism since the statute itself was not a taxation measure as brought in in the first instance.

We have had a practice whereby income taxes, excise taxes, what-have-you, commence the day a minister lays on the table a notice of ways and means and legislation is passed retroactively to legalize that. It is a questionable practice, I might add, and one which I would like to see challenged in the courts some day. But I am unaware of any precedent anywhere of what amounts to normal statutes being in essence amended by that mechanism. I wonder if the department or the Auditor General can provide the legal authority for doing that and how it is possible that for this last year and a half we have had that provision.

The other question I would like to ask the department officials has to do with the appropriations and the source of the appropriations for this compensation. In particular, as I understand the answers to the questions and so on, the intention is that the petroleum compensation charge will provide the total funds for compensatory imports. And yet when Bill C-32 was introduced in 1974 providing for an oil export charge, we were told—and I am quoting here from the Commons' debates—that the purpose of the oil export charge was to compensate imports. Then in the budget speech of June 23, 1975, the then Minister of Finance said, and I quote:

• 1235

In recent months the gap between compensation payments and oil export charge revenues has grown rapidly.

We are compelled to take some action to meet this growing cost.

I therefore propose, effective tonight, a special excise tax on gasoline for personal use.

The special excise tax was to be used for compensating imports, along with the oil export charge. Now we have the petroleum compensation charge, which mysteriously arose through some process in 1980, being of such amount to fully

## [Translation]

Loi sur l'administration du pétrole prévoit une taxe qui servira uniquement à défrayer les coûts des indemnités pour les catégories particulières de pétrole canadien très coûteux, c'est-à-dire Syncrude et Suncor. Cette loi a été présentée au Parlement comme toute autre loi ordinaire. Elle n'a jamais été précédée d'une motion des voix et moyens, comme doit l'être toute disposition fiscale. Par conséquent, elle y échappe. Cela se rapproche des dispositions d'assurance-chômage ou du régime des pensions du Canada en ce sens qu'une loi exige le versement de cette taxe, mais cette dernière n'est pas versée au fonds du revenu consolidé et par conséquent il ne s'agit pas vraiment d'une taxe et n'a pas dû être précédée d'une motion des voix et moyens.

En fait, par la suite, en juillet 1980, nous avons reçu un avis de motion des voix et moyens pour modifier ce poste; je voudrais savoir si le Vérificateur général s'est demandé si l'on peut du point de vue juridique modifier une loi par ce mécanisme, alors que la loi elle-même n'a pas été présentée comme mesure fiscale dès le départ.

D'après la tradition, les impôts sur le revenu, taxe d'accise et autres entrent en vigueur le jour où le ministre dépose sur la table un avis de motion des voix et moyens, et une loi rétroactive est habituellement adoptée par la suite. C'est une pratique plus ou moins acceptable, je dois ajouter, et qui devrait être contestée devant les tribunaux à mon avis. Mais pour autant que je sache, aucune loi ordinaire n'a jamais été modifiée par ce mécanisme. Le ministère ou le Vérificateur général peut-il nous dire ce qui l'autorise et comment il se fait que cette disposition soit en vigueur depuis un an et demi.

Deuxièmement, je voudrais poser une question aux fonctionnaires au sujet des affectations de crédits et de leur source dans le cas de ces indemnités. Si je comprends bien, on veut que toutes les indemnités visant les importations de pétrole soient défrayées par cette redevance d'indemnisation pétrolière. Pourtant, lorsqu'on a présenté en 1974, le projet de loi C-32, instituant une redevance à l'exportation du pétrole, on nous avait dit—et je cite ici le harsard—que cette redevance servirait à subventionner les importations. Puis, dans son discours du budget du 23 juin 1975, le ministre des Finances d'alors a déclaré ceci, et je cite:

L'écart entre les paiements de subventions et les redevances à l'exportation du pétrole s'est élargi rapidement ces derniers mois.

Il nous faut prendre des mesures pour alléger ces coûts croissants.

C'est pourquoi je propose l'imposition, à partir de ce soir, d'une taxe d'accise spéciale sur l'essence achetée à des fins personnelles.

Cette taxe d'accise spéciale devait servir à subventionner les importations, comme la redevance à l'exportation du pétrole. Maintenant, la redevance à l'indemnisation pétrolière, qui est apparue mystérieusement en 1980, atteint de telles proportions



**[Texte]**

compensate all imports as well as all high priced domestic crude.

My question to the Auditor General is: What happened to the funds from the excise tax on gasoline and the oil export charge? How come they are no longer being dedicated to import compensation, as were told they were intended for in the budget speech of 1975? And do the figures, as to the balance of appropriation's expenditures indicated by the Auditor General, take into account these extra revenues from the excise tax and the oil export charge? I know that Statistics Canada includes all three figures—Petroleum Compensation Charge; Excise Tax and Gasoline Oil Export Charge—as intended for import compensation, and based on Statistics Canada figures, that fund is running, on the calendar year 1981, in a surplus of \$1.414 billion.

I wonder if the Auditor General would be in a position at the next meeting to comment on the appropriateness of that particular action of in fact collecting \$1.5 billion more, if you will, from the consumers over that which would be necessary to satisfy the intentions that were given to Parliament and to the country in these various budget speeches and budget addresses over the last few years. I realize that is a long question and I will not ask that it be answered now, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Andre. I think the request was that you bring those answers back on Thursday, and it would certainly be helpful to the Chair if that could be done.

Before we adjourn, I want to authorize the appendage of two exhibits, The Oil Import Compensation Program, Exhibit "L", and the document entitled *Calculation of the Import Compensation Rate*, Exhibit "M". I am sorry, not appended to the minutes but to be accepted as exhibits.

I thank the witnesses and the meeting is adjourned to the call of the Chair.

**[Traduction]**

qu'elle permet d'indemniser en entier toutes les importations aussi bien que tout le brut intérieur à prix élevé.

Je pose donc la question au Vérificateur général: Qu'est-il advenu des fonds tirés de la taxe d'accise sur l'essence et de la redevance à l'exportation du pétrole? Comment se fait-il qu'elle ne serve plus à l'indemnisation des importations, comme on nous l'avait dit dans le discours du budget de 1975? De plus, les chiffres, quant à l'équilibre des crédits dépensés qu'indique le Vérificateur général, tiennent-ils compte des recettes supplémentaires venant de la taxe d'accise et de la redevance à l'exportation du pétrole? Je sais que Statistique Canada englobe les trois chiffres servant à l'indemnisation des importations, celui de la redevance à l'indemnisation pétrolière, de la taxe d'accise sur l'essence et de la redevance à l'exportation du pétrole, et selon ces chiffres, ce fonds connaît un surplus de \$1.414 milliard pour l'année civile 1981.

Le Vérificateur général pourrait-il nous faire connaître à la prochaine réunion son opinion sur le fait de percevoir auprès des consommateurs \$1.5 milliard de plus que le montant nécessaire pour satisfaire aux besoins dont on avait fait part au parlement et au pays dans ses différents discours du budget au cours des dernières années. Je me rends compte que ma question est longue et je ne demanderai pas qu'on y réponde maintenant, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Andre. On vous demande donc de fournir ces réponses jeudi prochain, et le président vous en saurait également gré.

Avant de lever la séance, je tiens à autoriser l'annexion de deux documents, le programme d'indemnité visant les importations de pétrole, pièce L et le calcul du taux d'indemnisation des importations, pièce M. Ce ne sera pas annexé au compte rendu, mais accepté comme pièce.

Je remercie les témoins et lève la séance.

















*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacre-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch.

### *From the Department of Energy, Mines and Resources:*

Dr. A.E. Collin, Associate Deputy Minister;

Mr. A.D. Hunt, Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector;

Mr. R. Priddle, Assistant Deputy Minister, Petroleum, and Vice-Chairman, Petroleum Compensation Board;

Dr. R. Skinner, Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, and Member, Petroleum Compensation Board;

Mr. A.J. Kealey, Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général, Direction de l'évaluation des contrôles.

### *Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:*

M. A.E. Collin, sous-ministre associé;

M. A.D. Hunt, président, Office des indemnisations du secteur pétrolier, et sous-ministre adjoint, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations;

M. R. Priddle, sous-ministre adjoint, Secteur pétrolier, et vice-président, Office des indemnisations du secteur pétrolier;

M. R. Skinner, directeur général, Opérations, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations, et membre, Office des indemnisations du secteur pétrolier;

M. A.J. Kealey, directeur, Indemnisations du secteur pétrolier, Sous-secteur des prix du pétrole, et des indemnisations.



<sup>3</sup>HOUSE OF COMMONS

Issue No. 50

Thursday, March 25, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 50

Le jeudi 25 mars 1982

Président: M. Bill Clarke

<sup>4</sup>*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Paragraphs 15.9-15.15 inclusive—respecting the Oil Import Compensation Program

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—paragraphes 15.9-15.15 inclusivement—au sujet du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Andre	Evans
Anguish	Fennell
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Hawkes
Bossy	Hovdebo
Dingwall	Kelly

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lambert	Masters
Lang	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder
McBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, March 25, 1982:

Mr. Anguish replaced Mr. Waddell;

Mr. Baker (*Nepean—Carleton*) replaced Mr. Halliday.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 25 mars 1982:

M. Anguish remplace M. Waddell;

M. Baker (*Nepean—Carleton*) remplace M. Halliday.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 25, 1982

(59)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Andre, Anguish, Clarke (*Vancouver—Quadra*), Desmarais, Dingwall, Fennell, Hawkes, Kelly, MacBain, and Wright.

*Other Member present:* Mr. Thomson.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch. *From the Department of Energy, Mines and Resources:* Mr. A.D. Hunt, Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector; Mr. W. Elcock, Counsel; Dr. R. Skinner, Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, and Member, Petroleum Compensation Board; Mr. A.J. Kealy, Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee resumed consideration of Paragraphs 15.9-15.15 inclusive respecting the Oil Import Compensation Program.

Messrs. Meyers, Hunt and Elcock made statements and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:41 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 25 MARS 1982

(59)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h07 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Andre, Anguish, Clarke (*Vancouver—Quadra*), Desmarais, Dingwall, Fennell, Hawkes, Kelly, MacBain et Wright.

*Autre député présent:* M. Thomson.

*Aussi présent:* Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: M. T. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général, Direction de l'évaluation des contrôles. *Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:* M. A.D. Hunt, président, Office des indemnités du secteur pétrolier et sous-ministre adjoint, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités; M. W. Elcock, avocat-conseil; M. R. Skinner, directeur général, Opérations, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités, et membre, Office des indemnités du secteur pétrolier.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981.

Le Comité reprend l'étude des paragraphes 15.9 à 15.15 inclusivement relatif au programme d'indemnités visant les importations de pétrole.

MM. Meyers, Hunt et Elcock font des déclarations, puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

A 12h41, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Thursday, March 25, 1982

• 1108

**The Chairman:** Order please gentlemen.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, paragraphs 15.9 to 15.15 inclusive with respect to the oil compensation program.

I welcome back our witnesses today. From the Office of the Auditor General we have Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General, and next to him Mr. Douglas Deeks, Principal. From the Department of Energy, Mines and Resources at the side table we have Mr. A.D. Hunt, Chairman of the Petroleum Compensation Board; Mr. Elcock, Counsel for the department; Dr. Skinner, the Director-General of Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector and a Member of the Petroleum Compensation Board; and Mr. A.J. Kealey, a Director of Petroleum Compensation for the Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector.

When we concluded our last meeting I had a couple of unanswered questions which we will deal with now and also give the Auditor General and the witnesses from the department an opportunity to make any further statements that they would wish. We will then have Mr. Andre complete his questioning and I have on the list also Mr. Fennell, Mr. Dingwall, Mr. MacBain and Mr. Wright.

• 1110

**Mr. Hawkes:** Mr. Chairman, am I back on the list?

**The Chairman:** That would complete the first round. Then I have on my list for second round Mr. Desmarais and Mr. Hawkes.

**Mr. Dingwall:** Mr. Chairman.**The Chairman:** Yes, Mr. Dingwall, a point of order?

**Mr. Dingwall:** Yes. What questions are going to be dealt with first? Are we going to deal with the questions raised by Mr. Hawkes yesterday and then Mr. Andre, or a form of that?

**The Chairman:** I think that there were a number of questions that were left hanging. I understand that the Auditor General is prepared to answer them, and that the board has some answers as well.

**Mr. Dingwall:** Mr. Chairman, will we be at liberty to respond to those questions raised by Mr. Hawkes and Mr. Andre? Will you give us an opportunity to have questions or

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le jeudi 25 mars 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît, messieurs.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le Comité va maintenant reprendre son étude du rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981, et en particulier les paragraphes 15.9 à 15.15 inclusivement, qui portent sur le Programme d'indemnités visant les importations de pétrole.

Je tiens à souhaiter de nouveau la bienvenue à nos témoins. Représente le bureau du Vérificateur général M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général et, assis à côté de lui, M. Douglas Deeks, directeur principal. Comparaient au nom du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, M. A.D. Hunt, président de l'Office des indemnités du secteur pétrolier, M. Elcock, avocat du ministère, M. Skinner, directeur général des opérations, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités, et membre de l'Office des indemnités du secteur pétrolier, et M. A.J. Kealey, directeur, Indemnités du secteur pétrolier, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités.

À la fin de la dernière réunion du Comité, plusieurs questions étaient restées en suspens. Nous allons par conséquent y revenir et donner au Vérificateur général et aux représentants du ministère qui l'accompagnent, l'occasion de compléter leurs propos de l'autre fois. M. André pourra alors en finir avec ses questions. Figurent également sur ma liste les noms de MM. Fennell, Dingwall, MacBain et Wright.

**M. Hawkes:** Monsieur le président, mon nom a-t-il été remis sur la liste?

**Le président:** Ce sera tout pour le premier tour. Sont inscrits sur ma liste pour le deuxième tour les noms de MM. Desmarais et Hawkes.

**M. Dingwall:** Monsieur le président.

**Le président:** Oui, monsieur Dingwall, vous voulez invoquer le Règlement?

**M. Dingwall:** Oui. Quelles questions seront étudiées en premier? Est-ce d'abord celles qu'avait posées M. Hawkes hier, après quoi ce sera au tour de M. Andre?

**Le président:** Il me semble que plusieurs questions étaient restées sans réponse. D'après ce que j'ai compris, le Vérificateur général est maintenant en mesure d'y répondre et certains membres de l'office souhaitent également faire quelques remarques.

**M. Dingwall:** Monsieur le président, aurons-nous la possibilité de revenir sur les questions posées par MM. Hawkes et Andre? Nous donnerez-vous l'occasion d'obtenir des éclaircis-



*[Texte]*

clarifications on the various points that they may raise, if, in fact, that is needed? Or will one have to wait until one's turn?

If I understand correctly, some of the information Mr. Hawkes was requesting was technical information. He may fully comprehend it. We may fully comprehend it, or we may not. We may need clarifications as we go along. I just raise that at the outset, not to be disputatious, but . . .

**The Chairman:** Well, I would say, Mr. Dingwall, that, if there are a few questions by way of clarification, they might be introduced at that time.

**Mr. Dingwall:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Otherwise, it would be hard to control, and I would want members to wait until their turns came up.

Well, then, I will turn to Mr. Meyers now. You have the floor, sir.

**Mr. D.L. Meyers (Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman.

At the end of the last meeting, Mr. Andre left us with a two-part question that dealt partially with the Office of the Auditor General and partially with the Petroleum Compensation Board.

The first part of the question, I feel, dealt mainly with a question of parliamentary procedures, that is addressing the question of how the Petroleum Administration Act was introduced and subsequently amended. I feel it would be more appropriate if the Petroleum Compensation Board were to address that question. I understand that they have come prepared to do so.

The second part related to the special excise tax on gasoline and the oil export charge. The first question was, really, essentially: where did the money go? What was the accounting treatment? The accounting treatment was that it went into consolidated revenue fund to be used for any legitimate expenditure against the consolidated revenue fund.

The second part of that question is whether that was appropriate. We feel that was consistent with the legislation levying the tax. The accounting treatment of the two revenues was appropriate.

The third part is: how did we treat it? In our notes this year, there are two tables: paragraph 15.10, that summarizes the oil import compensation expenditures; and 15.11, that summarizes the Petroleum Compensation Revolving Fund. The answer is that both of those schedules do not include any revenue from those two taxes. So the first is simply expenditures from the consolidated revenue fund for oil import compensation; the second schedule, 15.11, is expenditures for synthetic oil from the revolving fund, and the revenue shown is petroleum compensation charge.

*[Traduction]*

séments sur les points qu'ils ont soulevés, si nous en éprouvons le besoin? Ou alors, chacun d'entre nous devrait-il attendre son tour?

Si j'ai bien compris, un certain nombre des renseignements qui intéressaient M. Hawkes étaient de nature technique. Il se peut que lui et nous-mêmes les comprenions très bien, mais cela reste à voir. Il se peut fort bien que nous ayons besoin de certains éclaircissements. Je tenais à soulever cela dès le départ afin d'éviter des malentendus, mais . . .

**Le président:** Monsieur Dingwall, il me semble que, si des députés souhaitent poser des questions visant à obtenir des éclaircissements au fur et à mesure des explications, ils devront d'abord me faire savoir dès qu'un problème se présente.

**M. Dingwall:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Sinon, ce serait beaucoup trop compliqué, et je désire que les députés attendent leur tour.

La parole est donc à M. Meyers.

**M. D.L. Meyers (sous-vérificateur général, direction de l'évaluation des contrôles, bureau du Vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

À la fin de la dernière réunion, M. Andre nous a posé une question à deux volets qui traitait en partie du bureau du Vérificateur général et en partie de l'Office des indemnisations du secteur pétrolier.

Il me semble que la première partie de la question se rapporte surtout aux procédures parlementaires, c'est-à-dire à la façon dont a été présentée et modifiée la Loi sur l'administration du pétrole. Je pense qu'il serait préférable que des représentants de l'Office des indemnisations du secteur pétrolier répondent à cette question. D'ailleurs, je pense qu'ils sont prêts à le faire.

La deuxième partie de la question se rapportait à la taxe d'accise spéciale imposée sur le pétrole et au droit d'exportation du pétrole. Votre première question était, en gros: où est allé l'argent? Comment s'est fait la comptabilité? Eh bien, cet argent a été versé au fonds du revenu consolidé, de façon qu'il puisse servir pour payer tout coût légitime imputé au fonds de revenu consolidé.

La deuxième partie de votre question visait à savoir s'il s'agit là d'une pratique acceptable. Nous pensons que cela est tout à fait conforme à la loi régissant la perception de la taxe. Ces deux revenus ont été très bien utilisés.

La troisième partie de votre question était: quel traitement lui donnons-nous? Dans nos notes pour cette année, vous trouverez deux tableaux: le premier, au paragraphe 15.10, résume l'administration des dépenses du programme d'indemnité visant les importations du pétrole; le tableau au paragraphe 15.11, donne un sommaire des affectations de crédits au fonds renouvelable d'indemnisation pétrolière. La réponse, c'est qu'aucun de ces deux tableaux ne comprend des recettes en provenance de ces deux taxes. Le premier correspond tout simplement aux dépenses du programme d'indemnité visant les importations du pétrole; le deuxième, au paragraphe 15.11, donne tout simplement le sommaire des dépenses du fonds

## [Text]

So, with that, then, I refer the second part of the question to Mr. Hunt.

**Mr. Andre:** Well, Mr. Chairman, I wonder if I could just ask a question of Mr. Meyers at this point on the second part.

**The Chairman:** For clarification of this answer?

**Mr. Andre:** Yes. The concern I had—and the reason I raised that question—had to do with the statement that I quoted last meeting by the then Finance Minister, the honourable John Turner, who said in his Budget Speech of June 23, 1975, that there would be a special excise tax on gasoline for the purposes of paying the import compensation.

Now, that does go to consolidated revenue, I recognize. But this was a statement by the minister in a budget which was subjected to six days of budgetary debate and voted on in the House. And the fact of that vote in the House, on the budget address, confers upon the budget and the taxes and so on arising from the budget, a certain almost quasi-legal status, in the sense that governments certainly carry on collecting taxes based on the fact that they have the approval of the House for the budgetary proposals, even though the legislation giving effect to these changes may not catch up for months and in some cases years. And that, I think, puts it into a category, in terms of accountability, that I wonder if the Auditor General's department should not be acknowledging in terms of the types of audits performed, and the information presented in the annual report for consideration by Parliament.

• 1115

Since I indicated the . . . Statistics Canada definitely keeps on its accounts—based on these indications by government—the export tax on crude oil, the excise tax on gasoline, plus the petroleum compensation charge, which are three levies, charges, taxes, that are collected for the specific purpose of compensating imported crude oil. They keep these three together in their accounts.

I noticed, in the Economic Council of Canada's study on Financing Confederation—I believe they called it, it is on page 8 of that document—that they in fact consider these three different taxes and charges all part of the same purpose. And somewhere between the budget of June 20, 1975 and today, that dedicated purpose of those funds has disappeared. And I wonder if it is not something that the Auditor General's department might not take into consideration when looking at the government's financial operations? It seems to me that it is pretty fundamental to this whole question of financial accountability, which is basically the underlying thrust of at least part of the Auditor General's function.

## [Translation]

renouvelable d'administration pétrolière consacrées au pétrole brut synthétique. Le seul revenu qui y figure correspond à la taxe d'indemnisation pétrolière.

Ceci dit, je cède la parole à M. Hunt, qui pourra répondre à la deuxième partie de votre question.

**M. Andre:** Monsieur le président, j'aimerais tout d'abord, si possible, poser une question à M. Meyers au sujet de cette deuxième partie.

**Le président:** Pour obtenir des éclaircissements supplémentaires au sujet de sa réponse?

**M. Andre:** Oui. Ce qui me préoccupait (et c'est pourquoi j'ai posé la question), c'est une déclaration que j'ai lue à la dernière réunion, déclaration faite le 23 juin 1975, par l'honorable John Turner, ministre des Finances de l'époque, lors de la présentation de son budget, où il annonce la création d'une taxe spéciale d'accise sur le pétrole visant à payer les frais d'indemnisation à l'importation.

Je sais bien que cela est versé au fonds de revenu consolidé. Mais la déclaration que je viens de lire a été faite par le ministre au sujet d'un budget qui a fait l'objet de six jours de débat à la Chambre avant le vote. Le fait que le budget fasse l'objet d'un vote à la Chambre confère au budget et aux taxes etc. qui en découlent, un statut quasi-légal, puisque les gouvernements continuent de percevoir des taxes puisque le budget a reçu l'approbation de la Chambre, même si les lois mettant à exécution ces changements mettront des mois, voire, dans certains cas, des années, à suivre. C'est pourquoi je me demande si le Bureau du vérificateur général ne devrait pas étudier de plus près les types de vérification qui sont effectuées et les renseignements présentés dans le rapport annuel soumis au Parlement.

Puisque j'ai dit que . . . Statistique Canada tient la comptabilité—fonction des indications données par le gouvernement—de la taxe d'exportation sur le pétrole brut, de la taxe d'accise sur le pétrole, ainsi que la redevance d'indemnisation pétrolière, qui sont les trois taxes perçues en vue d'indemniser l'importation de pétrole brut. Dans sa comptabilité, ces trois taxes sont classées ensemble.

Dans le rapport du Conseil économique du Canada intitulé *Financing Confederation*, du moins, c'est ce que je pense, à la page 8 on nous dit que ces trois taxes servent le même objectif. Et entre le budget annoncé le 20 juin 1975 et aujourd'hui, cet objectif semble avoir disparu. C'est pourquoi je me demande si le Bureau du vérificateur général ne pourrait pas en tenir compte lors de son examen des opérations financières du gouvernement? Je pense que c'est là quelque chose d'assez essentiel à toute cette question de comptabilité financière, sur laquelle repose une partie importante du rôle du Vérificateur général.

*[Texte]*

It was in that context that I raised the question. I do not dispute the fact that government . . . . Once the money goes in the consolidated revenue fund they can spend it on whatever they want, airplanes and aid to Belize, or whatever. But I do feel that at least there should be some accounting, some accountability, some declaration, in one form or another, before Parliament on this obvious change which to my knowledge has never been acknowledged anywhere.

**The Chairman:** Mr. Meyers.

**Mr. Meyers:** The general question of the adequacy of information to Parliament, whether at the stage of the estimates or the stage of the public accounts, is a very real, on-going concern of our office. We feel there is room for significant improvements and, as you are aware, the Comptroller General has a project underway to improve disclosure. I am not certain, myself, where that project stands inside Energy, Mines and Resources and the department may wish to comment on the progress that they have made in that regard.

I do not think there is any doubt that there is opportunity for a great deal of improvement. Given the specific question . . . . You have many objectives with the financial statements of Canada, many users want different information. We have to make some difficult decisions in the summary statements, which way should it be structured, net or gross, do you match or not.

I believe the trade-offs which have been made in public accounts are probably the appropriate ones. Possibly they could be improved. I think your suggestion that anytime you have a group of users that would clearly like to see how one piece of information relates to another piece of information . . . . It should be possible in the detailed estimates presentation, and in the detailed public accounts, to provide that information to them.

We will be doing our comprehensive audit at Energy, Mines and Resources next year. We work on a five-year cycle and we will certainly take into account your recommendation as part of our Information to Parliament segment of the audit. Thank you for the suggestion.

**The Chairman:** Thank you Mr. Meyers. Now Mr. Hunt are you going to respond for the department?

• 1120

**Mr. A.D. Hunt (Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector:** Department of Energy, Mines and Resources): Thank you, Mr. Chairman.

*[Traduction]*

C'est dans ce contexte que j'avais posé la question. Je ne conteste pas que le gouvernement, une fois cet argent versé au fonds de revenu consolidé, puisse le dépenser comme il l'entend, que ce soit pour acheter des avions, offrir de l'aide à Belize, ou autre chose. Il me semble qu'une explication ou une déclaration au sujet de ce changement évident devrait être déposée devant le Parlement, car, à mon sens, il s'agit là de quelque chose qui n'a jamais été reconnu nulle part.

**Le président:** M. Meyers.

**M. Meyers:** Notre service est depuis toujours très préoccupé par la question de la qualité des renseignements fournis au Parlement, que ce soit au niveau des prévisions budgétaires ou de l'étude des comptes publics. Nous sommes d'avis qu'il y aurait lieu d'apporter d'importants changements au système et, comme vous le savez, le contrôleur général a déjà entrepris un projet qui vise à améliorer la divulgation. Je ne suis moi-même pas très au courant de la progression de ce projet au sein du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, mais le représentant du ministère pourrait peut-être vous renseigner davantage.

Il va sans dire que d'importantes améliorations pourraient être apportées au système. Étant donné la question—les états financiers du Canada ont plusieurs objectifs; les personnes qui les utilisent le font pour obtenir des renseignements des plus différents. Pour ce qui est de l'établissement des résumés des états financiers, plusieurs décisions très difficiles s'imposent: il faut choisir le modèle de présentation, décider s'il faut utiliser les chiffres nets ou bruts, voir s'il faut faire des comparaisons ou non.

Il me semble pourtant que les compromis qui ont été faits relativement aux comptes publics étaient les bons. Mais il serait peut-être possible d'effectuer quelques améliorations. Je pense que votre proposition selon laquelle dès qu'un groupe utilisateur souhaite voir comment un renseignement sera porté à un autre—il devrait être possible de leur fournir ces renseignements grâce aux prévisions budgétaires et aux comptes publics détaillés.

Nous allons effectuer l'an prochain une vérification complète des opérations du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Nous travaillons suivant un cycle quinquennal. Nous tiendrons compte de votre recommandation lors de notre étude de la partie des vérifications qui traitent des renseignements fournis au Parlement. Je vous remercie de votre suggestion.

**Le président:** Merci, monsieur Meyers. Monsieur Hunt, allez-vous maintenant répondre au nom de votre ministère?

**M. A.D. Hunt (président, Office des indemnisations du secteur pétrolier, et sous-ministre adjoint, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Je vous remercie, monsieur le président.



## [Text]

We are going to deal with the two questions in the same order. With respect to the first question, which is the amendment to the Petroleum Administration Act, creating the petroleum levy, could I ask Mr. Elcock to respond to that?

**Mr. Elcock (Counsel for the Department):** Mr. Chairman, I was not here at your last meeting but I might, as I understand the question, just read it back essentially to Mr. Andre and confirm that is essentially the question, so I am not answering the wrong question. As I understand, the question raised at your last meeting relates to the provisions in the Petroleum Administration Act, specifically Section 3.(1) which is the charge on domestic petroleum and imported petroleum and petroleum products.

The question was raised whether or not that measure had been introduced by a ways and means motion and if it had not been introduced by a notice of ways and means, how then could one now proceed—for what was perhaps not a tax measure because no ways and means motion had been introduced—to raise that measure by ways of notice of ways and means? Is that essentially what the question was?

**Mr. Andre:** Yes, sir.

**Mr. Elcock:** As far as we can tell, there was not a notice of ways and means. We have not looked through every order paper, so whether or not we will eventually find one I cannot say. But it would not appear that there was one. As a matter of law . . . let me take one step back before I go to that point.

I would say that, notwithstanding that there was not a notice of ways of means, there should have been a notice of ways and means. In our view, that is a tax measure and it should have been preceded by a notice of ways and means. The fact that it was not preceded by a notice of ways and means is clearly, in terms of parliamentary procedure, a defect. In terms of the law, the applicability of that tax, if there was a procedural defect, that defect was corrected when Parliament enacted the legislation and it was given royal assent. The law is now the law.

Since that time, we have in all cases—as far as we can tell—where we changed the level of the tax, preceded the change with a notice of ways and means, on the basis that it is a taxing measure and should be preceded by a notice of ways and means. That is essentially the answer to the question.

**Mr. Andre:** Well, Mr. Chairman, here is my problem. *Beauchesne*, 516, says:

A ways and means motion is a necessary preliminary to the imposition of a new tax.

Now, I have done quite a bit of searching and there was no ways and means motion that I can find associated with the Petroleum Compensation charge when first introduced. Therefore, in the minds of the drafters, in the minds of Parliament and in terms of Parliament, that levy is not a tax.

The second reason I would give that it should not be considered a tax is it does not go where all other taxes go; namely, the Consolidated Revenue Fund. A forced expenditure

## [Translation]

Nous aborderons ces deux questions dans le même ordre. En ce qui concerne la première, à savoir l'amendement à la Loi sur l'administration du pétrole, qui crée la taxe sur le pétrole, puis-je demander à M. Elcock de bien vouloir y répondre?

**M. Elcock (avocat du ministère):** Je n'ai pas assisté à la séance précédente, aussi voudrais-je d'abord dire à M. Andre comment je comprend sa question; il pourrait ensuite, me confirmer que je l'ai bien comprise. Lors de la dernière réunion du Comité, on avait donc soulevé une question relative aux dispositions de la Loi sur l'administration du pétrole, et plus précisément à l'article 3.(1) qui traite de la taxe imposée sur le pétrole canadien et étranger, et sur les produits pétroliers.

On s'est préoccupé de savoir si cette mesure avait été introduite par une motion de voies et moyens, et si tel n'était pas le cas, comment il faudrait procéder pour quelle le soit. Était-ce bien là votre question?

**M. Andre:** Oui, c'est bien cela, monsieur.

**M. Elcock:** Pour autant que nous sachions, il n'y a pas eu d'avis de motion de voies et moyens. Nous n'avons pas examiné tous les feuillets en détail, et je ne puis donc être catégorique, mais il est peu vraisemblable qu'il y en ait eu. Juridiquement . . . mais je voudrais préciser quelque chose avant de passer au point suivant.

Il n'y a peut-être pas eu d'avis de voies et moyens, mais il aurait dû en avoir un. Il s'agit, à mon sens, d'une mesure fiscale, elle aurait donc dû être précédée d'un avis de motion de voies et moyens. Le fait qu'elle ne l'ait pas été constitue clairement un manquement en matière de procédure parlementaire. Juridiquement, en ce qui concerne la portée de cette taxe, si la procédure a été défectueuse, elle a été corrigée lorsque le Parlement a promulgué la législation et qu'elle a reçu l'assentiment royal. La loi est maintenant en vigueur.

Depuis ce temps, nous précédon, pour autant que je puisse dire, tout changement du niveau de la taxe par un avis de voies et moyens, nous fondant sur le fait que toute mesure fiscale doit être précédée d'un avis de voies et moyens. Je crois avoir ainsi répondu à votre question.

**M. Andre:** C'est là, monsieur le président, que je vois une difficulté. Il est dit, au paragraphe 516 de *Beauchesne*:

Il est nécessaire de procéder d'abord par une résolution des voies et moyens s'il s'agit d'imposer une nouvelle taxe.

Je me suis livré à de nombreuses recherches, et n'ai pu trouver de motion des voies et moyens associée au programme d'indemnisation pétrolière lorsque celui-ci a été introduit. C'est pourquoi cette taxe n'est pas considérée comme un impôt ni dans l'esprit du législateur, ni selon le Parlement.

La seconde raison pour laquelle elle ne devrait pas être considérée comme un impôt, c'est qu'elle ne va pas là où vont tous les impôts, à savoir le fonds du revenu consolidé. Des



## [Texte]

by the Crown, whether it is on Canadian pension plan or unemployment insurance premiums are . . . I suppose you consider they have the same impact as a tax; they are something you are forced to do. But we do not call those taxes. They do not go into the Consolidated Revenue Fund. They go somewhere else. They are accounted for and spent in a different way than taxes.

Taxes go into the Consolidated Revenue Fund and the government has a whole lot of latitude in terms of how they can be spent and what they can do, and we supposedly have some sort of accounting system here so that most of the time Parliament tries to find out how they are being spent and has some exercise of control.

This compensation charge was not introduced through law that was properly passed by Parliament. And I would submit there is at least a legal argument that perhaps the whole thing is ultra vires because, in fact, it was not done in the manner it is required to be done. Royal assent makes it all legal and then it should not matter what we do in Parliament because as long as whatever piece of paper is presented to the Governor General, if he signs it, then that is fine. You can make all the mistakes in the world in terms of procedure in handling it. Ultimately, all that is necessary to make it legal is for the Crown to sign it.

If that is the case, then I submit that there is an incredibly bad precedent that has been established. So therefore, I would submit that if, in fact, it is now being called a tax, then the thing is ultra vires, because the legislation was not properly dealt with in the first place. If it is not a tax, then the Crown has no right, as it has been doing since July 12, 1980 to be collecting this levy by way of a simple notice of ways and means, and nothing more. We have never had a motion of ways and means upon which the house can vote. We have just had this notice of ways and means, which simply is a piece of paper.

• 1125

I guess I have a question for the Auditor General related to this, because he had been concerned about this; and raised the point of order in the House on July 11, 1980 as a matter of fact. The Speaker quite properly said it is a legal question beyond the competence of the Chair to deal with. How the heck in this system of things is there a mechanism for requiring that the Government of Canada obey the law? Is the Auditor General not someone that we, as Parliament, can look to in helping us to require the Government of Canada to obey the law? That is my fundamental frustration. We have legal opinion to verify the comments that we have been making but, frankly, as a single member of Parliament, I do not have the \$200,000 it would require to take the Government of Canada to court on this. There is my problem.

**The Chairman:** Mr. Andre, I think to resolve the procedures of the committee for a moment, I will let Mr. Elcock comment

## [Traduction]

dépenses imposées par la Couronne, que ce soit pour le Régime de pensions du Canada ou pour les primes d'assurance-chômage, sont . . . Vous considérez sans doute qu'elles tombent dans la même catégorie qu'un impôt, qu'elles ont un caractère obligatoire, mais nous ne les appelons pas impôt pour autant. Elles ne sont pas versées au fonds du revenu consolidé, mais ont une autre destination, et elles ne sont ni comptabilisées ni dépensées comme les impôts.

Les impôts sont versés au fonds du revenu consolidé, et le gouvernement a les coudées franches sur la manière de les dépenser, et sur leur destination; nous avons, en ce qui les concerne, un système de comptabilité qui permet, la plupart du temps, au Parlement de vérifier la façon dont ils ont été dépensés et d'exercer un certain contrôle.

Cette indemnisation n'a pas été introduite par une loi adoptée selon les règles du Parlement. Je crois qu'on aurait là un bon argument pour dire que toute l'affaire est inconstitutionnelle parce que, en fait, les règles n'ont pas été observées. C'est l'assentiment royal qui donne force de loi, et ensuite peu importe ce que nous faisons au Parlement, car aussi longtemps que nous pouvons justifier par un document présenté au Gouverneur général, que le document a été signé, nous agissons selon les règles. Vous pouvez commettre toutes sortes d'erreurs en matière de procédure, tout ce qui est nécessaire pour la légaliser, c'est la signature de la Couronne.

Si tel est le cas, nous avons créé là un déplorable précédent. Aussi à mon sens si cette taxe est à présent appelée «impôt», toute la procédure est inconstitutionnelle, car on n'a pas agi selon les règles. S'il ne s'agit pas d'un impôt, la Couronne n'a pas le droit, comme elle l'a fait depuis le 12 juillet 1980, de lever cette taxe au moyen d'un simple avis de voies et moyens, sans plus. Jamais le Parlement n'a été amené à voter sur une motion de voies et moyens la concernant, et nous n'avons reçu que cet avis de voies et moyens, qui n'est rien de plus qu'une feuille de papier.

J'aurais une question à poser sur ce sujet au Vérificateur général, car il s'en était préoccupé et avait soulevé une objection au Parlement sur cette question le 11 juillet 1980. L'Orateur a répondu, à juste titre, qu'il s'agissait d'une question juridique qui n'était pas du ressort de la présidence. Avec un pareil système, par quel moyen peut-on exiger du Gouvernement du Canada qu'il obéisse à la loi? Ne devrions-nous pas, en tant que Parlement, attendre du Vérificateur général qu'il nous aide à exiger que le Gouvernement du Canada respecte la loi? C'est là ce qui me dépite. Il nous est certes possible de demander les conseils d'un spécialiste juridique sur les observations que je viens de faire, mais en toute franchise, en tant que député, je ne dispose pas des \$200,000 qui me permettraient de poursuivre le Gouvernement du Canada devant les tribunaux sur cette question, et c'est là le problème.

**Le président:** Je vais demander à M. Elcock de commenter vos propos, monsieur André, et ensuite peut-être M. Meyers, afin d'agir conformément à la procédure du Comité.

[Text]

on what you were saying further, and then maybe Mr. Meyers would like to comment.

**Mr. Elcock:** Mr. Chairman, just two points: one, I think clearly that, if there was not a notice of ways and means, then there was a defect in the procedure in the legislation. As I said, it is a legal matter that does not change the validity of the law that was enacted by Parliament, notwithstanding that procedural defect. There is quite a lot of law on that point, and should hon. members want that kind of material, we can go back and dig up some material to demonstrate that point. So I leave you with that point that the law is a valid law at this point, validly enacted. It is, in our view, a tax, and to increase it we need a notice of ways and means.

The second point I would make is that, in fact, the revenues from that tax do go into the Consolidated Revenue Fund. They do not go into some other kind of account. They are part of the Consolidated Revenue Fund.

**Mr. Andre:** Well, then, I have another problem. You list it in the estimates as a negative expenditure, which is a very neat way of keeping the estimate number low, but it is a total distortion of what the heck the estimates are supposed to tell us. And the rationale for having this negative expenditure in the estimates—so as to keep the number at 16 per cent rather than the real 22 per cent which it was last year—the rationale is that it is not part of the Consolidated Revenue Fund; it is a revolving fund on the side.

**Mr. Elcock:** No, Mr. Chairman. It is part of the Consolidated Revenue Fund. Under the legislation, there is a specific provision which provides that moneys coming in from the tax revenues, or tax revenues that are received, are paid out for a specific set of purposes. But it is, nonetheless, an amount of money coming into the Consolidated Revenue Fund and flowing out under those provisions in the legislation.

**Mr. Andre:** Then, different from any other tax that we have.

**Mr. Elcock:** No, Mr. Chairman. There is a number of other taxes in the proposed energy security act, that I can think of off the top of my head, where the revenues are essentially dedicated to a specific purpose.

**Mr. Andre:** That is exactly why we are raising this point. This precedent is getting out of hand. But how about the excise tax on gasoline in the 1975 budget? It was introduced for a specific purpose, namely, the subsidization of imported crude. It is no longer dedicated to that purpose, so that account had a surplus it last year of \$1,400,000,000. The consumer paid \$1,400,000,000 more than he should have for imports compensation based on that notion of a tax being directed to a specific purpose—that being what the excise tax on gasoline was, according to Mr. Turner in his budget of 1975.

[Translation]

**M. Elcock:** J'ai deux observations à faire, monsieur le président: je crois effectivement que, s'il n'y a pas eu avis de voies et moyens, la procédure est fautive. Comme je l'ai dit, c'est une question juridique qui ne porte pas atteinte à la validité de la loi adoptée par le Parlement, malgré ce vice de procédure. De nombreux chapitres de la loi traitent de cette question, et nous pourrions vous communiquer la documentation relative si les députés en expriment le désir. Mais la loi a été approuvée en bonne et due forme, et c'est ce que je voulais dire sur ce point. Il s'agit, à nos yeux, d'un impôt, et pour l'augmenter il nous faut un avis de voies et moyens.

Je voudrais ajouter qu'en fait les recettes de cet impôt sont versées au Fonds du revenu consolidé, et non à un autre compte; elles appartiennent au Fonds du revenu consolidé.

**M. André:** Dans ce cas, je voudrais vous soumettre une autre question. Il en est fait mention, dans les Prévisions budgétaires, comme d'une dépense négative, ce qui est une façon très élégante de la fixer arbitrairement très bas, mais c'est complètement détourner de leur objectif les prévisions budgétaires. Si l'on conserve cette dépense parmi les dépenses négatives des prévisions budgétaires, afin de les maintenir à 16 p. 100 plutôt qu'à 22 p. 100—chiffre auquel elles se sont situées l'an dernier—la raison en est qu'elle ne fait pas partie du Fonds du revenu consolidé; il s'agit en réalité d'un fonds renouvelable.

**M. Elcock:** Non, monsieur le président, elle fait bel et bien partie du Fonds du revenu consolidé. Aux termes de la législation, il existe une disposition spécifique aux termes de laquelle les recettes dérivées des impôts, ou les revenus fiscaux qui ont été encaissés, sont affectés à certains objectifs. Mais c'est néanmoins une somme d'argent qui entre dans le Fonds du revenu consolidé et qui en sort aux termes de ces dispositions de la loi.

**M. André:** Elle diffère donc de tous les autres impôts.

**M. Elcock:** Non, monsieur le président. Il y a un certain nombre d'impôts dans la loi sur la sécurité énergétique proposée, et je pourrais vous les nommer, dont les recettes sont affectées à un objectif précis.

**M. André:** C'est exactement pour cela que nous soulevons cette question. Ce précédent nous entraîne dans l'anarchie. Qu'en est-il de la taxe d'accise sur l'essence, du budget de 1975? Elle a été instaurée dans un but particulier, à savoir le subventionnement du pétrole brut importé. Elle n'est plus affectée à cela, de sorte que ce compte présentait l'an dernier un excédent de \$1,400,000,000. Le consommateur a donc payé \$1,400,000,000. de plus qu'il n'aurait dû pour l'indemnisation des importations puisqu'il s'agit d'une taxe prélevée dans un but spécifique, une taxe d'accise sur l'essence, d'après les propos de M. Turner sur son budget de 1975.

[Texte]

[Traduction]

• 1130

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, I think Mr. Andre had an associated question on the first point for Mr. Meyers—or would you like me to answer the second—

**The Chairman:** Yes, perhaps you should clear that up.

**Mr. Hunt:** I feel I can say very little on the second question, Mr. Chairman. On the first, we fully agree with the view expressed by Mr. Meyers: that is, that the excise tax and the export tax are properly constituted taxes that go into the Consolidated Revenue Fund. With respect, I would have to ask that any question on statements by ministers or former ministers, policy intent by former ministers or ministers, and policy intent of this government, I do not feel I am in the position to respond to here; and I might, with respect, Mr. Chairman, suggest that should be a question for my minister, or maybe the Minister of Finance, I am not sure which.

I did undertake, however, I realize not for Mr. Andre's question, but for another question, to provide information on the accounting, as we call it, for the Petroleum Compensation Charge on a calendar year basis for 1981, and a projection for 1982. I have those figures and can provide them at a time when you wish.

**The Chairman:** I wonder if we should not have those now, Mr. Hunt.

**Mr. Hunt:** For 1981—and of course, for 1981 these are actual figures—under the Petroleum Compensation Charge, the revenues were \$3.754 billion, rounded to millions. Then, by notice of ways and means, and included in the amendments, or the proposed amendments, I guess I have to say at the moment, to the Petroleum Administration Act, revenues under what we expect therefore to be called the Special Compensation Charge, i.e., revenues raised to provide funds to import additional oil during the Alberta cutbacks: \$473 million; for a total of \$4.227 billion. So those were the total revenues in calendar year 1981.

The expenditures were for, if I may call them that, routine or normal imports, \$3.341 billion; for the incremental imports, i.e., the additional imports to offset the Alberta cutbacks, \$330 million; and for synthetic oil, \$688 million; for a total of \$4.359 billion, leaving a balance for that calendar year of excess of expenditure over revenue of \$132 million.

I can go on with our forecast for 1982, if you desire.

**Mr. Andre:** I just want to say that from Statistics Canada the numbers we got are fairly similar in the Petroleum Compensation Charge, the Syncrude levy, and the Special Compensation Charge. Statistics Canada figures \$4.265 billion—a little higher. But the Gasoline Excise Tax is \$448 million and

**M. Hunt:** Je crois, monsieur le président, que M. Andre avait une autre question appentée à poser à M. Meyers sur le premier point, ou voudriez-vous que je réponde à la deuxième...

**Le président:** Oui, peut-être pourriez-vous tirer les choses au clair sur cette question.

**M. Hunt:** J'ai très peu de choses à dire sur cette seconde question, monsieur le président. En ce qui concerne la première, j'approuve tout à fait M. Meyers: la taxe d'accise et la taxe d'exportation sont des taxes en bonne et due forme, qui sont versées au Fonds de revenu consolidé. En ce qui concerne toute question sur les déclarations de ministres ou d'anciens ministres, sur leur politique ou celle du gouvernement, je vous fais respectueusement remarquer qu'il ne convient pas que j'y réponde; la question, monsieur le président, devrait être adressée au ministre dont je relève, ou peut-être je ne sais pas trop, au ministre des Finances.

Je me suis toutefois engagé, sinon pour la question de M. Andre, du moins pour une autre, à fournir l'information demandée sur la comptabilité, comme nous l'appelons, du Programme d'indemnisation pétrolière, pour l'année civile 1981, avec des prévisions pour 1982. Je peux vous faire connaître ces chiffres si vous le souhaitez.

**Le président:** Je crois que nous aimerions en prendre connaissance maintenant, monsieur Hunt.

**M. Hunt:** Pour 1981—et pour cette année-là, ce sont les chiffres réels—les recettes du Programme d'indemnisation pétrolière se sont élevées à 3,754 milliards de dollars, au million près. Puis, par un avis de voies et moyens figurant dans les modifications ou dans les projets de modification—dans le cadre de la Loi sur l'administration du pétrole comme je dois l'appeler maintenant—nous avons les recettes sous la rubrique que nous comptons appeler la redevance spéciale d'indemnisation, à savoir les recettes levées pour subventionner les importations supplémentaires de pétrole rendues nécessaires par la réduction de la production de l'Alberta: 473 millions de dollars; pour un total de 4,227 milliards de dollars. Telles ont été les recettes totales pour l'année civile 1981.

Les dépenses sont allées aux importations normales ou de routine, si je puis les appeler ainsi, à savoir 3,341 milliards de dollars; pour les importations supplémentaires, à savoir les importations destinées à compenser les réductions de la production de l'Alberta, 330 millions de dollars, et pour le pétrole synthétique, 688 millions de dollars, sur un total de 4,359 milliards de dollars, les dépenses dépassant donc les recettes, pour cette année civile, de 132 millions de dollars.

Je peux, si vous le désirez, vous fournir les prévisions pour 1982.

**M. Andre:** Je voudrais simplement signaler que les chiffres fournis par Statistique Canada sont du même ordre pour le Programme d'indemnisation pétrolière, la taxe Syncrude et la redevance d'indemnisation spéciale. Statistique Canada est arrivé au chiffre, un peu plus élevé, de 4,265 milliards de



**[Text]**

the Oil Export Charge is \$975 million, for a total of \$5.688 billion: Statistics Canada, calendar year 1981. Total subsidy—Statistics Canada figures—a little less than yours: \$4.264 billion, for a surplus of revenue over expenditures of \$1.424 billion.

• 1135

**The Chairman:** Do you wish to continue?

**Mr. Hunt:** If I might, Mr. Chairman, just make a point. Of course, as I said earlier, I do not think I should comment on whether or not the excise tax on gasoline on the export tax should be included.

For 1982, and of course this is in part because we are only just ending the first quarter projection, I might simply say, Mr. Chairman, that the projection is based on 'no change'; i.e. no change in the exchange rate, no change in the price of offshore oil, no change in the output of synthetic crude, and unfortunately there have been problems with those plants; so it is based on no change. That is highly unlikely to occur. So if I may caution, because one can start drawing conclusions with respect to the level of the charge in the future, that I would be willing to bet there will be changes; whether it would result up or down, of course, I do not know. So for 1982 we have projected revenues of \$3.6 billion for the petroleum compensation charge. Of course this would no longer be a special compensation charge.

For imports—this is on the expenditures—we are projecting \$2.240 billion, for synthetic oil \$945 million and for new oil \$280 million, for a total expenditure of \$3.465 billion. That would leave a credit balance in the accounting, because there is not a separate account, of \$135 million. If you took over the two years, almost an unbelievable \$2.4 million credit.

**Mr. Hawkes:** I have a point of clarification, Mr. Chairman.

You predicated the 1982 figures on the assumption that the situation would be the same. In light of our conversation the other day that there are over 100,000 barrels a day of producible oil out of conventional wells that do not have a market, are you continuing with the assumption that that will continue to be shut in? Is part of the assumption that conventional oil will not come into the Canadian market, that it will remain shut in?

**The Chairman:** Dr. Skinner.

**Mr. R. Skinner** (Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, Department of Energy, Mines and Resources: Member, Petroleum Compensation Board): Mr. Chairman, the current shut-in situation has noth-

**[Translation]**

dollars. Mais la taxe d'accise sur l'essence s'élève à 448 millions de dollars et la redevance d'exportation de pétrole à 975 millions de dollars, pour un total de 5,688 milliards de dollars: extrait de Statistique Canada, année civile 1981. La même source de renseignements donne, pour l'ensemble des subventions, un chiffre légèrement inférieur au vôtre, à savoir 4,264 milliards de dollars, pour un excédent de recettes sur les dépenses de 1,424 milliards de dollars.

**Le président:** Désirez-vous poursuivre?

**M. Hunt:** Si vous me le permettez, monsieur le président, simplement pour préciser. Bien sûr, comme je vous l'ai signalé je ne pense pas qu'il m'appartienne de vous dire si la taxe d'accise sur l'exportation de l'essence doit être incluse.

Pour ce qui est de 1982 et cela s'explique par le fait que nous venons à peine de terminer nos projections pour le premier trimestre, je vous signale simplement, monsieur le président, que nous ne prévoyons aucun changement dans le taux des changes, dans le prix du pétrole extrait au large des côtes, dans la production de pétrole brut synthétique, et malheureusement ces usines ont rencontré des problèmes. Donc, nous n'avons pas prévu de changement même si cela est fort peu probable. En guise d'avertissement, car on peut dès maintenant tirer des conclusions relatives au taux d'imposition qui sera appliqué à l'avenir, je vous signale que je serais prêt à parier qu'il y aura des changements, mais j'ignore encore s'ils donneront lieu à une hausse ou à une baisse, bien sûr. Nous avons donc prévu pour 1982 des recettes de 3.6 milliards de dollars au chapitre des indemnités spéciales.

Quant aux importations, il s'agit ici des dépenses, nous prévoyons qu'elles s'élèveront à 2,240 milliards de dollars, à 945 millions de dollars pour le pétrole brut synthétique et à 280 millions de dollars pour les nouvelles ressources pétrolières, ce qui nous donne, au total, des dépenses équivalant à 3,465 milliards de dollars. Voilà qui crée un solde de 135 millions de dollars puisqu'il n'existe pas de rubrique séparée. Pour les deux ans, nous obtenons un solde quasiment incroyable de 2.4 millions de dollars.

**M. Hawkes:** Monsieur le président, j'aimerais obtenir un éclaircissement.

Vous avez établi vos chiffres pour 1982 en partant de l'hypothèse que la situation ne changerait pas. L'autre jour, vous nous avez signalé que certains puits classiques pouvaient produire plus de 100,000 barils de pétrole par jour, pour lesquels il n'existait pas de débouché, partez-vous du même principe aujourd'hui? Estimez-vous que ce pétrole conventionnel ne pourra être écoulé sur le marché canadien?

**Le président:** Monsieur Skinner.

**M. R. Skinner** (directeur général, Opérations, Sous-secteur des prix du pétrole de des indemnisations, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources: membre de l'Office des indemnisations pétrolières): Monsieur le président, l'absence



[Texte]

ing to do with the setting of a petroleum compensation charge. It is based on the same level of imports that we had last year.

**Mr. Hawkes:** But when Canadian is shut in, then you have to import more, because you do not have Canadian barrel, you have to import a barrel?

**Mr. Skinner:** No, no, demand has gone down.

**Mr. Hawkes:** —and the demand is coming off the Canadian production and not off the imports. The imports stay constant but Canadian production goes down. Is that the assumption?

**Mr. Skinner:** Well the import contracts are continuing. As Mr. Priddle, I believe, said the other day, there is no indication that imports are increasing; imports are staying whole, because demand has gone down both in the export market, in particular, and in the domestic market.

**Mr. Hawkes:** So the slump in demand is borne by Canadian production and the imported production remains constant?

**Mr. Skinner:** Yes.

**The Chairman:** Mr. Andre.

**Mr. Andre:** Thank you, Mr. Chairman. I thank the committee for their indulgence for letting me go on.

**The Chairman:** Mr. Meyers just has a wrap-up answer for you and then we will carry on with Mr. Fennell.

**Mr. Meyers:** Yes, Mr. Andre asked a question on the role of the Office of the Auditor General with regard to parliamentary procedures and any defects that there may be therein. I do not feel there is any role with regards to parliamentary procedure itself but, if one looks at our act, it becomes obvious that, at least with regard to expenditures, we are asked to comment to whether or not they have been made with proper authority. That could get to the point where you would have to look at the document against which you are taking your authority.

• 1140

But even when we comment, we would never sit in judgment. However, we have cases where authority is in question. What we are asked to do in our act is simply draw that apparent lack of authority to the attention of the House of Commons, which we would do in our report.

In the case of problems with parliamentary procedures, especially the one in question, I believe it is already obvious that, even if we were looking at it and saying it is a question, it is a well-known question. I would not see any role for the Office of the Auditor General in this specific case.

There is one other minor point that was made by Mr. Andre. I think I could confirm Mr. Elcock's position that a

[Traduction]

actuelle de débouchés n'a rien à voir avec l'établissement d'un impôt sur les indemnités pétrolières. On s'est basé sur le même niveau d'importation que celui enregistré l'année dernière.

**Mr. Hawkes:** Mais si le pétrole canadien n'est pas écoulé sur le marché, il vous faut donc en importer?

**M. Skinner:** Non, non, la demande a baissé.

**M. Hawkes:** ... on enregistre une baisse de la demande de pétrole canadien, mais pas du côté des importations, lesquelles demeurent constantes. Est-ce bien là l'hypothèse sur laquelle vous vous fondez?

**M. Skinner:** Les contrats d'importation ont été maintenus. Comme M. Priddle vous l'a signalé l'autre jour, si je ne me trompe, rien ne prouve que les importations aient augmenté; on les a maintenues, mais la demande a chuté, tant sur les marchés d'exportation que sur le marché canadien.

**M. Hawkes:** Donc, la baisse de la demande se répercute sur la production canadienne et non sur les importations, qui demeurent constantes?

**M. Skinner:** Oui.

**Le président:** Monsieur Andre.

**M. Andre:** Merci, monsieur le président. Je remercie le Comité d'avoir fait preuve de compréhension en me laissant poursuivre.

**Le président:** M. Meyers va vous répondre, en guise de conclusion, ensuite nous poursuivrons avec M. Fennell.

**M. Meyers:** Oui, M. André a posé une question concernant le rôle joué par le bureau du vérificateur général, pour ce qui a trait aux procédures parlementaires ainsi qu'à leurs lacunes éventuelles. Je ne pense pas que le Bureau ait à s'occuper de la procédure parlementaire en tant que telle, mais si l'on examine notre loi, il apparaît clairement qu'au chapitre des dépenses du moins, il nous incombe de nous prononcer sur la question de savoir si elle relève de l'autorité appropriée. Au point qu'il vous faudrait peut-être examiner le document dont vous tirez votre pouvoir.

Même si nous sommes appelés à nous prononcer sur cette question, nous n'avons pas à juger. Toutefois, dans certains cas, ce sont les pouvoirs qui sont remis en question. Aux termes de la loi qui nous régit, nous sommes tout simplement habilités à attirer l'attention de la Chambre sur cette absence de pouvoir, ce que nous avons précisément fait dans notre rapport.

Quant aux problèmes posés par les procédures parlementaires, surtout dans le cas qui nous occupe, il est évident, dès à présent, que même si nous concluons que cela pose des difficultés, tout le monde le sait bien, et je ne vois pas le rôle que pourrait jouer le Bureau du Vérificateur général.

M. Andre a soulevé une autre question mineure. Je pense que je puis me faire l'écho de M. Elcock pour dire que les

[Text]

Petroleum Compensation Charge is treated as a tax in the public accounts summary document.

**Mr. Andre:** How come there is this negative expenditure in the estimates? I do not understand how you can have negative expenditures in the estimates if, in fact—

**Mr. Meyers:** In the public accounts, I think the presentation may be better in that it is treated both gross and net, so it shows both as a tax revenue and then netted down to the tax revenue. It is shown as the gross expenditure and down to the net. So you can easily see it both ways. I think I would agree with you, in the estimates, it is a little bit more difficult to understand and a little bit more difficult to calculate the gross expenditures.

**Mr. Andre:** You can appreciate our concern that, if you have negative expenditures on a whole range of taxes, you could reduce the estimates down to a few billion dollars and spending could actually, in fact, decrease significantly in that fashion, by simply putting negative expenditures into the estimates and rendering the global numbers that come out of the blue book totally meaningless.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Andre. Thank you, Mr. Meyers.

Gentlemen, it is safe to say that everybody who has been on for questions has gone well over his time and I have allowed that because of the train that various questioners have been on. We are going to have a difficult time fitting everybody in and I would like to try and get back to the 10-minute slots, if we can.

So we will go to Mr. Fennell now.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, before I start, as Mr. Hawkes was on a very constructive approach to this thing, I would ask the permission of the committee that I defer to his second position and let him take my position at this time.

**The Chairman:** I am not sure that those who have not asked questions would think that was a fair trade. Mr. Hawkes is on the list for a second round, as is Mr. Desmarais, and we still have Mr. Dingwall and Mr. Wright and Mr. MacBain and Mr. Anguish who have not been on for the first round.

**Mr. Fennell:** I just request it at the pleasure of the committee.

**The Chairman:** I think if those gentlemen . . .

**An hon. Member:** Okay, go ahead.

**The Chairman:** We will let you defer.

**Mr. Fennell:** Having sat through this committee talking about this subject and really not having a total picture, I have to say, to begin with, that perhaps you can prove that what is happening is legal, but it certainly is not moral. I feel, to the Auditor General, I want to make a request.

There are so many numbers being thrown at us here in the committee that we have not had an opportunity to comprehend. You keep referring to comprehensive audit. It is one

[Translation]

indemnités pétrolières sont considérées comme un impôt dans le document résumant l'état des comptes publics.

**M. Andre:** Comment se fait-il alors que le budget comporte des dépenses négatives? Je ne comprends pas comment cela se peut si . . .

**M. Meyers:** Je crois qu'on a une meilleure idée des comptes publics en ce sens qu'on considère les dépenses à la fois comme des dépenses brutes et nettes de manière à ce que l'on puisse saisir facilement la différence. Je conviens avec vous qu'il est un peu plus difficile de comprendre et de calculer les dépenses brutes dans le budget.

**M. Andre:** Vous comprenez notre inquiétude: en effet, si, pour toute une gamme de taxes, on inscrit des dépenses négatives, le budget sera ramené à quelques milliards de dollars, les dépenses vont considérablement diminuer et les totaux portés dans le livre bleu n'auront plus aucun sens.

**Le président:** Merci, monsieur Andre. Merci, monsieur Meyers.

Messieurs, je crois que l'on peut dire que tous ceux qui ont posé des questions ont largement dépassé leur temps de parole et si j'ai autorisé cette incartade, c'est à cause du feu de questions déclenchées par les différents intervenants. Il va nous être difficile de donner la parole à tout le monde; si possible, j'aimerais en revenir aux dix minutes prévues.

Nous passons à M. Fennell.

**M. Fennell:** Monsieur le président, avant de commencer, étant donné la démarche très positive adoptée par M. Hawkes, j'aimerais demander la permission au Comité de le laisser passer avant moi.

**Le président:** Je ne suis pas certain que ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de poser des questions estiment cela très juste. M. Hawkes est inscrit au second tour, tout comme M. Desmarais, et MM. Dingwall, Wright, MacBain et Anguish n'ont pas encore pu poser leurs questions au premier tour.

**M. Fennell:** C'est un plaisir que je demande au Comité de me faire.

**Le président:** Je pense que si ces messieurs . . .

**Une voix:** Très bien, allez-y.

**Le président:** Nous vous laissons lui céder votre place.

**M. Fennell:** J'ai assisté aux séances du Comité portant sur cette question et je ne parviens pas à me faire une idée d'ensemble du problème. Je vous signalerai, pour commencer, que si vous parvenez à prouver que votre démarche est légale, elle n'est certainement pas conforme à la morale. Je dois donc faire une demande au Vérificateur général.

Les membres du Comité se font tellement asséner de chiffres qu'ils ne parviennent pas à s'y retrouver. Vous ne cessez de faire allusion au fait que la vérification est complète et c'est un

## [Texte]

word I have heard for three years in this committee. Is it not time—and I request that you review the possibility of comprehensive audit of all the total taxes of petroleum products in Canada to give us a total picture. We are always dealing with little pieces. Could we not somehow get a total picture so that we know it is right? We have to count on you; you are the defenders of Parliament. So I simply request that.

I just noticed in the news this morning that there is another billion going out, thank God, to the petroleum industry and part of my last statement is where is that billion going to come from?

• 1145

A few comments Mr. Hunt brought up referred to ocean losses, and historically ocean losses have averaged less than one-half of 1 per cent. Today, because of a lack of our surveyors in foreign countries, who are prohibited from being there, there is a tremendous loss on imported oil. This I know from discussion with Ultramar which has been and continue to be large importers of oil. My question to you is very precise. How do you provide compensation? Is it on the landed quantity or on the invoice quantity?

**The Chairman:** Mr. Kealey.

**Mr. A.J. Kealey** (Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, Department of Energy, Mines and Resources): If I might respond to that, we pay compensation on the volume of oil discharged at the receiving port in Canada.

**Mr. Fennell:** I am delighted to hear that because there is a hardship to the oil companies, but I am glad there is not a hardship to the Canadian taxpayers in addition.

**Mr. Hunt,** in your opening statement, on page 2, you implicitly referred:

As will be illustrated, the consumer also reaps the benefits of a softening or decrease in foreign oil prices through the Petroleum Compensation Charge.

So far over the past eight years it has cost the taxpayer \$10 billion, and in 1980-81 alone I do not know how many billions of dollars because the new figures have been put in. How can you justify that through this compensation charge it is softening the impact on the taxpayers? The consumers, if you want to use that terminology, are still taxpayers in my opinion.

**Mr. Hunt:** This is always a difficult question in that of course for a number of years the funds to pay for the oil import compensation came from the Consolidated Revenue Fund, and we have had discussion before as to where the resources came for that. But overall, of course, the objective of the Oil Import Compensation Program is—and I think I am stating today's objective particularly—to have a made-in-

## [Traduction]

adjectif que j'entends depuis trois ans que je siège au Comité. Je vous exhorte donc à procéder à une vérification complète de l'ensemble des taxes imposées sur les produits du pétrole, au Canada, afin de nous fournir un tableau d'ensemble de la question. En effet, celui qu'on nous brosse est toujours morcelé. Pourriez-vous nous fournir un tableau d'ensemble des taxes en question, de manière à ce que nous puissions nous y retrouver? Nous devons compter sur vous et c'est vous qui défendez le Parlement. Voilà pour ma requête.

J'ai lu dans la presse de ce matin qu'on allait accorder un milliard de dollars... Dieu merci... à l'industrie pétrolière, j'aimerais bien savoir d'où on va le tirer?

M. Hunt a fait allusion aux pertes en océan qui, par le passé, ont atteint, en moyenne, moins de 0.5 p. 100. Étant donné que nous manquons actuellement de géomètres dans les pays étrangers parce qu'on nous empêche d'y aller, nous enregistrons d'énormes pertes du côté des importations pétrolières. C'est ce que j'ai appris lors d'entretiens avec la Société Ultramar qui continue d'être l'un des plus grands importateurs de pétrole. J'aimerais vous poser une question précise: comment calculez-vous le montant des indemnités? Vous basez-vous sur le volume débarqué ou le volume facturé?

**Le président:** Monsieur Kealey.

**M. A.J. Kealey** (directeur du service des indemnités pétrolières, sous-secteur des prix du pétrole et des indemnités, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Nous versions des indemnités calculées en fonction du volume de pétrole débarqué aux ports canadiens.

**M. Fennell:** Je suis heureux de l'apprendre car si les compagnies pétrolières se voient lésées, au moins cela ne se répercute pas, en plus, sur les contribuables canadiens.

Monsieur Hunt, à la page 2 du texte de la déclaration que vous nous avez lue en guise de préambule, vous dites:

Comme nous allons le montrer, le consommateur tire aussi certains avantages d'un allègement ou d'une baisse du prix du pétrole étranger grâce à la taxe sur les indemnités pétrolières.

Jusqu'à présent, au cours des huit dernières années, le contribuable a dû déboursier 10 milliards de dollars, je ne connais pas les chiffres pour 1980-1981, car ils viennent d'être calculés. Comment pouvez-vous affirmer que la taxe sur les indemnités contribue à alléger le fardeau de la fiscalité? En effet, pour reprendre votre expression, les consommateurs demeurent tout de même les contribuables, à mon avis.

**M. Hunt:** Voilà une question qui est effectivement toujours très complexe; en effet pendant plusieurs années les fonds servant aux indemnités des importations pétrolières provenaient du Fonds du revenu consolidé et nous avons déjà discuté de la question de savoir d'où on les tirait. Mais, bien sûr, dans l'ensemble, le Programme d'indemnités visant les importations de pétrole—et je vous parle ici de son objectif actuel—vise à



*[Text]*

Canada price, and to have a uniform price across Canada essentially for all oil, quality adjusted.

Since the commencement of the Oil Import Compensation Program, I think one could say that objective has been achieved and that Canadian consumers have seen a uniform price. I should of course qualify that with the fact that it is quality adjusted and with allowance for transportation. So of course the cost of crude oil in Alberta is a little different from the cost of crude oil in Montreal, and to that extent and therefore compared with international prices, the Canadian consumer has seen a benefit.

**Mr. Fennell:** You have used the terminology "made in Canada" and I would like you to change that to the terminology "made out of Canada" because you stated earlier that your levels of import are remaining at a constant level on imported products and it is reducing on the Canadian producers.

**Mr. Hunt:** I think, Mr. Chairman, all I would ask here is that one looks at the situation over a period of time. Of course, one could take as a particular example the period immediately following the Iranian revolution in late 1979 and early 1980. At that time we were experiencing, or potentially experiencing, difficulty in ensuring continued supplies. All I suggest is that we are, yes, going through a reversal, if you wish, on the international markets for that situation—it has turned around 180 degrees.

• 1150

**Mr. Fennell:** You mentioned the Iranian.... In 1973, Canadian production was much higher than it is today, partly because we have kept down the price of Canadian oil and bought overseas and, therefore, people have not had the encouragement to go out and find new oil which they were finding until the National Energy Program came in.

I would like to ask you another question that you brought up, and I challenge you on this one because we had meetings with TransCanada PipeLines, how can you all of a sudden state that you are going to increase export shipments overnight? The pipelines, as we have been advised, are not in place to increase to a substantial amount where it is required, and that is in the mid-west. I acknowledge, you certainly have excess pipelines to the west coast where the product is not needed, nor wanted, but I wonder, how can you justify your statement that you made two days ago? You referred that the National Energy Board would be increasing the quota of export products.

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, I must admit, and perhaps I am a little confused there, because the reference to TransCanada PipeLines, of course, is a reference to a carrier of natural gas, and I would not have, in this context, made any reference to natural gas. I made a comment, in explanation, as one of the factors that had led to the reduction in demand, particularly for heavy oil, that refiners in the mid-west had reduced their take of heavy oil. But, as far as I could see that comment, it would have nothing to do with the capacity of the pipeline

*[Translation]*

fixer un prix au Canada pour toute catégorie de pétrole et à le faire appliquer uniformément partout dans le pays.

Depuis que le programme a été lancé on peut affirmer que cet objectif a été atteint et que les consommateurs canadiens ont eu droit à un prix uniforme. Ajoutons à cela, bien sûr, qu'il est calculé en fonction de la qualité du pétrole et du coût des transports. Le pétrole brut de l'Alberta se vend à un prix un peu différent du pétrole brut de Montréal, évidemment, et comparé aux prix internationaux, on peut dire que le consommateur canadien en a tiré certains avantages.

**M. Fennell:** Vous avez fait allusion à un prix fixé au Canada, je dirais pour ma part qu'il l'a été en dehors de notre pays, car vous avez affirmé que les importations restaient constantes et que les producteurs canadiens avaient restreint leur exploitation.

**M. Hunt:** Monsieur le président, il faut que l'on examine le déroulement de la situation sur un certain laps de temps. Bien sûr, on pourrait citer comme exemple la période qui a suivi l'avènement de la révolution iranienne à la fin de 1979 et au début de 1980. À l'époque, nous avions du mal, ou risquions d'avoir du mal, à nous assurer des approvisionnements continus. Or, nous avons connu un renversement complet de la situation sur le marché international.

**M. Fennell:** Vous avez parlé de l'Iran. En 1973, la production canadienne était beaucoup plus élevée que maintenant, en particulier du fait que le prix du pétrole canadien avait été maintenu bas et que le pays avait préféré acheter à l'étranger; les gens n'avaient pas été encouragés à prospecter et à trouver du nouveau pétrole avant l'existence du programme énergétique national.

Je vous pose une autre question au sujet d'un point que vous avez mentionné et je vous mets au défi d'y répondre. Nous avons déjà eu l'occasion d'entendre TransCanada Pipelines sur le sujet. Comment pouvez-vous prétendre d'être en mesure d'accroître les exportations du pétrole du jour au lendemain? Les oléoducs nécessaires, dans la région du mid-west, en particulier, ne sont pas en place, avons-nous appris. Je sais qu'il y a plus d'oléoducs qu'il n'en faut vers la côte ouest où le produit n'est pas en demande, mais je me demande comment vous pouvez justifier ce que vous avez dit il y a deux jours? Vous avez affirmé que l'Office national de l'énergie allait accroître les quotas d'exportation.

**M. Hunt:** Monsieur le président, je dois admettre que je ne comprends pas très bien. Il a été question de TransCanada Pipelines. C'est évidemment un transporteur de gaz naturel, et je n'aurais certainement pas parlé de gaz naturel dans ce contexte. En guise d'explication, disons que j'ai fait allusion aux faits, aux facteurs qui ont amené la réduction de la demande, en particulier d'huile lourde, et j'ai dit que les raffineurs du mid-west avaient diminué leurs achats. Que je sache, cela n'a rien à voir avec la capacité de l'oléoduc. Si les



## [Texte]

which would not have changed. If only the refiners would take the former quantity, the capacity is there. So I am a little confused, Mr. Chairman, unless perhaps the question is referring to natural gas.

**Mr. Fennell:** I will have to read the transcript before I . . . I am sorry, I just made my notes two days ago. It would have been much easier if I could have followed up right at that time.

**Mr. Hunt:** Yes. I see.

**The Chairman:** Mr. Fennell, could you wrap it up now with a final question?

**Mr. Fennell:** Well, I would just like to make a few statements then. First of all, I do not understand that through this compensation policy you subsidize multinationals on imports and penalize them on Canadian development. That does not need any explanation.

I have just one other point. The Auditor General a week ago brought in the point that I had raised about bringing people in from the private sectors, and I feel I would like you to take this to the Auditor General, Mr. Meyers; that with the demise of the Canadian oil industry, surely they can find a qualified unemployed oil executive to go on the board of compensation that may know something about oil. I have always been a strong supporter of chartered accountants but that is doing numerical functions. I would like an expert to be on that board. Could you bring that to his attention?

**The Chairman:** Mr. Meyers, would you care to comment on that?

**Mr. Meyers:** Thank you, Mr. Fennell. What I would like to do is to recognize and thank you for your recommendation that we do a comprehensive audit of the National Energy Program. We were planning the same for the coming 18-month period and I find this set of hearings particularly helpful. We are just in the planning stage, and you have given us a lot of thought to things that I think we should consider, and it is obvious you feel we should consider, in doing that audit.

Mr. Hawkes made the point earlier that you made with regard to our own audit, that in doing a comprehensive audit of energy we should have people who understand clearly the oil industry. We will take that under advisement. And I think I can assure you our policy has been in the past to get specialist help where we need it. We have never been shy to go out and get people from industry.

With regard to the expertise of the board, I am not in a position to comment on that and possibly Mr. Hunt would care to.

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, with your indulgence, I wonder if I might just comment. Yesterday I did respond to a question which said that none of us on the board had actual experience of purchasing oil.

## [Traduction]

raffineurs décident de revenir à leur niveau antérieur, l'oléoduc a une capacité suffisante. Donc, monsieur le président, je ne comprends pas très bien la question, à moins qu'elle concerne le gaz naturel.

**M. Fennell:** Je devrais relire la transcription . . . je m'excuse, j'ai pris ces notes il y a deux jours. Il m'aurait été plus facile de poursuivre mes questions à ce moment-là.

**M. Hunt:** Je vois.

**Le président:** Une dernière question, monsieur Fennell?

**M. Fennell:** Je terminerai avec quelques observations. D'abord, je ne comprends pas comment vous pouvez subventionner les importations des multinationales avec votre politique d'indemnisation au détriment du développement des ressources canadiennes. Il n'y a rien qui puisse le justifier.

Encore un point. Le Vérificateur général, il y a une semaine, est revenu sur une question que j'avais déjà soulevée, l'embauche de personnes du secteur privé. Je vous prie de transmettre le message au Vérificateur général, M. Meyers. Avec les difficultés que connaît actuellement l'industrie canadienne du pétrole, il ne devrait pas être ardu de trouver des cadres de l'industrie du pétrole sans emploi parfaitement compétents et prêts à siéger à l'Office des indemnisations. J'ai toujours appuyé la nomination d'un comptable agréé, mais c'est seulement pour le côté comptabilité. J'aimerais qu'un expert de l'industrie siège à l'Office. Vous voulez bien lui en parler?

**Le président:** Monsieur Meyers, vous voulez dire quelque chose à ce sujet?

**M. Meyers:** Merci, monsieur Fennell. Je voudrais d'abord vous remercier de votre recommandation voulant que nous procédions à une vérification intégrée du programme énergétique national. Nous prévoyons le faire pour la prochaine période de 18 mois. Dans ce contexte, les présentes audiences peuvent être très utiles. Nous n'en sommes encore qu'au stade de la planification, et vous nous donnez beaucoup d'idées intéressantes quant aux points particuliers que nous devrions surveiller.

M. Hawkes a soulevé le même point que vous, voulant qu'au cours de notre vérification intégrée du programme énergétique nous puissions compter sur des gens qui connaissent l'industrie du pétrole. Nous allons y réfléchir. Par le passé, nous avons toujours eu comme politique de faire appel à des spécialistes au besoin. Nous n'avons jamais hésité à demander l'aide de personnes du milieu.

En ce qui concerne la nomination d'experts à l'Office, je ne suis pas en mesure d'en parler. Je ne sais pas si M. Hunt peut le faire.

**M. Hunt:** Avec votre permission, monsieur le président. Hier, en réponse à une question, j'ai dit qu'aucun de nous à l'Office n'avait d'expérience réelle dans l'achat du pétrole.

[Text]

• 1155

We have not acted as a crude oil purchasing manager, if you wish, for any oil company. However, with your indulgence, I think I should point out that most of the members of the Board have oil industry experience. Mr. Landry worked for Imperial Oil in the refining sector for many years before joining the department and being appointed to the board; Mr. Priddle worked with major oil companies, then with the National Energy Board, and finally with the department in the downstream area of the industry; I personally have spent half my career employed by the oil industry in the upstream; and Mr. Skinner has had some experience in the technical side of the oil industry.

Two former members of the Board—perhaps I should not name them—have both fairly recently found employment with the oil industry; one actually in the oil purchasing area of a large oil company and another with a very large Canadian independent in the economic area, not in the oil purchasing area. The former manager, who preceded Mr. Kelly, is with a major oil company in its supply division on the west coast. So I hope you do not mind, Mr. Chairman, but I felt that perhaps there was an impression left that our knowledge of oil industry is incidental.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hunt.

**Mr. Fennell:** Can I get one final comment?

**The Chairman:** If it takes five seconds.

**Mr. Anguish:** Mr. Chairman, on a point of order. If this keeps up we will never get through the questioning. I think you should enforce the 10-minute time limit that we have, at least at this point in time, this far into the committee.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish. Thank you, Mr. Fennell. Mr. Dingwall: 10 minutes, please.

**Mr. Dingwall:** Pardon me?

**The Chairman:** Mr. Dingwall, 10 minutes please.

**Mr. Dingwall:** Mr. Chairman, I am sure you are just saying that in jest, since that other party over there has been on for approximately 55 minutes. I have a number of questions and comments that I would like to make and, indeed, want to receive some feedback from the officials.

The first point or observation I wish to make is on the point raised by Mr. André, when he talked about the procedural defect. He and his party have been asleep on that one for quite some time. It is funny that they should just raise it at this point in time.

I was a little bit astounded by some of the comments by Mr. Fennell when he talks about his moral indignation when, in fact, half of the moneys of the oil export charges of November 1, 1980, will be going to the producing provinces. So let him tell Mr. Loughheed and let him tell Mr. Blakeney that they do not want to give them—the Conservative Party nationally does not want to give them—50 per cent of that particular revenue.

[Translation]

Personne d'entre nous n'agit comme directeur des achats du brut pour une société pétrolière, si vous voulez. Il n'en demeure pas moins que la plupart des membres de l'Office ont de l'expérience dans l'industrie du pétrole. M. Landry a travaillé pour l'*Imperial Oil* dans le secteur du raffinage pendant des années avant de se joindre au ministère et d'être nommé à l'Office; M. Priddle a travaillé chez plusieurs sociétés pétrolières importantes, à l'Office national de l'énergie, et au ministère pour ce qui est des secteurs en aval; j'ai personnellement passé la moitié de ma carrière dans l'industrie du pétrole pour ce qui est du secteur en amont; enfin, M. Skinner a quelque expérience du côté technique de l'industrie.

Deux anciens membres de l'Office, il ne convient peut-être pas que je les nomme, ont été récemment embauchés par l'industrie pétrolière; un a été embauché par une grande société dans le secteur des achats et l'autre par une société indépendante canadienne très importante dans le secteur de l'économie. Le directeur qui a précédé M. Kelly est maintenant à l'emploi d'une grande société pétrolière dans le secteur des approvisionnements sur la Côte Ouest. J'espère que vous ne m'en voudrez pas, monsieur le président; j'ai cru qu'on avait pu avoir l'impression que notre connaissance de l'industrie pétrolière est assez marginale.

**Le président:** Merci, monsieur Hunt.

**M. Fennell:** Puis-je faire une dernière observation?

**Le président:** En cinq secondes.

**M. Anguish:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Si nous continuons ainsi, nous n'en terminerons jamais. Je pense que vous voudriez vous en tenir à la limite de dix minutes, du moins dans les circonstances présentes.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish. Merci, monsieur Fennell. C'est à M. Dingwall pour dix minutes.

**M. Dingwall:** Je vous demande pardon?

**Le président:** C'est à M. Dingwall pour dix minutes.

**M. Dingwall:** J'espère que vous plaisantez, monsieur le président; le parti qui se trouve là a eu environ 55 minutes à sa disposition. Je voudrais poser un certain nombre de questions et faire un certain nombre d'observations afin de connaître les réactions des témoins.

Ma première observation a trait au point qu'a soulevé M. André au sujet du vice de procédure. Lui et son parti n'y comprennent rien. Il est étrange qu'ils aient choisi ce moment-ci pour y faire allusion.

J'ai été très surpris également d'entendre M. Fennell parler de son indignation morale lorsque la moitié des revenus provenant des taxes à l'importation du pétrole depuis le 1<sup>er</sup> novembre 1980 doit aller aux provinces productrices. Qu'il ose donc dire à M. Loughheed et à M. Blakeney que son parti, le Parti conservateur national, s'oppose à ce qu'ils touchent 50 p. 100 de ce revenu.

## [Texte]

A number of other things, in terms of the points raised by Mr. Andre about the moneys not going into the Consolidated Revenue Fund. I think the officials have answered that but I just want to comment on that. I think it is pretty clear, in reading the legislation, that that is where the money does go.

Yesterday, or I should say on Tuesday, there was a question raised by Mr. Hawkes and I thought, Mr. Chairman, that you would go back to that question but you did not. Mr. Hawkes made reference to the matrix which is used by EMR in calculating the new oil reference price and, from my preliminary reading and attempting to understand that, I say at the outset it is very complicated. But I would like to have officials of EMR, if they would, explain as to how they arrive at the new oil reference price. I know it may take a good part of the remainder of the committee meeting, but because it was raised and because it was not referred to as the first point of discussion in this meeting, I would like, Mr. Chairman, for you to revert back to that and have the officials of EMR explain as to how that is arrived at.

**The Chairman:** Mr. Skinner.

**Mr. Skinner:** Mr. Chairman, the new oil reference price in the Schedule 4 was established in the Canada-Alberta agreement September 1, and the steps, in general, in arriving at that newer reference price or calculating it, effective the beginning of this year, January 1982, is made out in Schedule B of the agreement.

• 1200

If I can use, for example, the setting of the new oil reference price for January, 1982, I will use numbers that were employed with current price. These follow detailed procedures, that have been agreed to subsequent to the agreement—detailed administrative procedures I should add—established with the Alberta Petroleum Marketing Commission which, as the honourable members know, is responsible for buying and selling all of the new oil and old oil produced in Alberta. The agreement stipulates that we will determine the average import costs at Montreal. It is at Montreal where Alberta crudes compete, so we only look at the Montreal market. We do not include the east coast market.

The agreement stipulates that we would use the three most recent months for which there are actual import data. The three most recent months, as agreed to with Alberta, in which the board has actually paid compensation on imports as discharged for the Montreal market for January, happened to be July, August and September, 1981. So we are always four, five and six months before the month of production. So, for example, in February, the months of international deliveries would be August, September and October. In setting the new oil reference price, or calculating whether the new oil reference prices change for April, for example, we use the actual deliveries of October, November and December. I might add that it is for this reason that the current *Globe and Mail* rendition, if you like, of the international market—what is happening

## [Traduction]

Quelques observations maintenant au sujet des allégations de M. Andre voulant que les fonds ne soient pas versés au Fonds de revenu consolidé. Je pense que les témoins ici présents ont répondu adéquatement aux questions, mais je voudrais y revenir. Il est clair, d'après la loi, que c'est bien là la destination des fonds.

Hier, ou plutôt mardi, M. Hawkes a soulevé un point sur lequel je pensais que vous alliez revenir, monsieur le président, mais vous ne l'avez pas fait. M. Hawkes a parlé de la matrice qu'utilise le ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources pour calculer le nouveau prix de référence de pétrole. Je dois dire, pour l'avoir examiné brièvement, que la question semble très complexe. Je voudrais que les hauts fonctionnaires du ministère expliquent, s'ils le peuvent, leur façon de procéder pour calculer ce nouveau prix de référence de pétrole. Je sais que cela peut prendre une grande partie du temps du Comité, mais il en a déjà été question et je croyais que le sujet allait être le premier débattu à cette réunion. J'aimerais y revenir, avec votre permission, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Skinner.

**M. Skinner:** Monsieur le président, le nouveau prix de référence du pétrole mentionné au tableau 4 est régi par l'accord du 1<sup>er</sup> septembre entre le Canada et l'Alberta. Le mode de calcul permettant d'y arriver, à compter du début de cette année, soit janvier 1982, est expliqué à l'annexe B de l'accord.

Je vais utiliser comme exemple les chiffres qui ont servi à établir les prix courants, c'est-à-dire le nouveau prix de référence du pétrole pour janvier 1982. Ils sont issus de procédés administratifs détaillés et ayant fait l'objet d'ententes subséquentes à l'entente principale avec la Commission de commercialisation du pétrole de l'Alberta qui, comme le savent les honorables députés, est chargée d'acheter et de vendre tout le nouveau pétrole et tout l'ancien pétrole de l'Alberta. L'entente prévoit que nous devons déterminer le prix d'importation moyen à Montréal. C'est à Montréal que le brut de l'Alberta fait concurrence aux autres bruts. C'est donc le marché de Montréal qui compte. Le marché de la Côte Est n'est pas inclus.

L'entente stipule que nous devons utiliser les trois mois les plus récents pour lesquels les chiffres sur les importations sont disponibles. Ces trois mois les plus récents, tels qu'acceptés par l'Alberta, pendant lesquels l'Office a effectivement versé des indemnités sur les importations pour janvier selon le marché de Montréal, ont été juillet, août et septembre 1981. Nous précédonc donc toujours de quatre à six mois le mois de production. Par exemple, pour février, les mois qui compteront pour les livraisons internationales seront août, septembre et octobre. Pour le nouveau prix de référence du pétrole, à savoir s'il doit changer ou rester le même, en avril, nous utiliserons les livraisons en octobre, novembre et décembre. C'est la raison pour laquelle les chiffres actuels du *Globe and Mail*, par exemple, sur le marché international, ne reflètent pas immé-



*[Text]*

today—is not immediately reflected or impacted on the calculations of the new oil reference price, because those prices, and those cargoes, and so on, have to arrive at Montreal and compete at Montreal.

Okay, the average import cost is for a crude that is of inferior quality to the reference crude which was identified in the agreement. The reference crude is of very high quality—sweet crude. So we go through a calculation, which I want to go into in detail, that takes that low-quality import crude and, by using the density and sulphur differentials stipulated in the agreement, adjusting those to find out what it would cost to deliver a foreign crude of the same quality as that reference crude from Alberta—to deliver it from the foreign market to Montreal.

Whereas the average import cost for this January calculation was \$268.60 for a crude of 870 grams per kilogram and 16.5—or rather, kilograms per cubic metre—and 16.5 grams per kilogram of sulphur, we have to find out what the price of an 835 kilogram per cubic metre and 5 gram per kilogram sulphur crude would cost; and that lands in Montreal—or the hypothetical crude would land in at Montreal—at \$289.66. That is much more expensive than that lower quality crude.

The differentials in the agreement . . . Now that price turns out to be lower than the scheduled new oil reference price in the agreement, which, as I indicated the other day, is \$297.65. So that means the ceiling has not quite been reached; in fact, we are at about 97 per cent of the ceiling. That means the differentials stipulated in the agreement are de-escalated by that percentage or that proportionality.

## • 1205

Now the trick is to figure out what would be the price of that international crude in the field in Alberta. It is simply a matter of backing off the transportation charges to Edmonton and then out to the fields. That establishes the new oil field price which is \$278.

Okay now, referring to the matrix that Mr. Dingwall mentioned; the old oil price, equivalent to the \$278 crude, is \$147.25. The difference between \$278 and \$147.25 is what the producer of that quality of crude in that block—all those crudes within that densely sulphur block—that is the supplement he would receive.

That is a brief rendition, Mr. Chairman, of how one goes through the calculation of the oil reference price in the supplement.

**The Chairman:** Are you ready, Mr. Dingwall?

**Mr. Dingwall:** Only one, Mr. Chairman.

**The Chairman:** You have about a minute left, Mr. Dingwall.

**Mr. Dingwall:** Okay, thank you, Mr. Chairman.

In terms of the auditing procedures of the various individuals who receive the compensation, I noted in your statement

*[Translation]*

diatement les chiffres sur le nouveau prix de référence du pétrole puisque ce prix est établi à partir des livraisons à Montréal, de la concurrence qui se livre à Montréal.

Ceci dit, le coût moyen des importations était pour un brut de qualité inférieure au brut de référence mentionné dans l'entente. Le brut de référence est un brut de très haute qualité, un brut non sulfuré. Nous faisons donc un calcul, je vais essayer de vous l'expliquer en détail, qui tient compte de la faible qualité du brut importé qui part de la densité et de la teneur en soufre et stipulé dans l'entente afin de déterminer ce qu'un brut étranger de la même qualité que le brut de référence de l'Alberta coûterait livré sur le marché de Montréal.

Le coût moyen d'importations pour janvier ayant été de \$268.60, la densité du brut ayant été de 870 kilogrammes le mètre cube, la teneur en soufre ayant été de 16.5 grammes le kilogramme, nous avons dû calculer ce qui aurait été à une densité de 835 kilogrammes le mètre cube et à une teneur en soufre de 5 grammes le kilogramme. C'est ainsi que nous avons obtenu un brut hypothétique de \$289.66 livré à Montréal. C'est beaucoup plus que pour le brut de qualité inférieure.

Les différences prévues dans l'entente . . . Ce prix, soit dit en passant, est inférieur au nouveau prix de référence prévu dans l'entente, lequel est établi, comme je l'ai dit l'autre jour, à \$297.65. La limite prévue n'est atteinte qu'à 97 p. 100. Cela signifie que les différences stipulées dans l'accord diminuent selon ce pourcentage ou cette proportion.

Il s'agit maintenant de déterminer quel serait le prix de ce pétrole brut international s'il était produit en Alberta. Il s'agit simplement d'enlever les frais de transport jusqu'à Edmonton, et ensuite jusqu'aux champs pétrolifères. Cela établit le prix du nouveau pétrole sur le terrain, qui est de \$278.

Très bien, passons maintenant à la matrice qu'a mentionnée M. Dingwall; le prix de l'ancien pétrole, équivalent au brut à \$278 est de \$147.25. La différence entre \$278 et \$147.25 constitue le supplément que recevrait le producteur de pétrole brut de cette qualité, avec de très grandes concentrations de soufre.

Monsieur le président, c'est là une façon très résumée pour indiquer comment s'établit le prix de référence du pétrole dans le supplément.

**Le président:** Êtes-vous prêt, monsieur Dingwall?

**M. Dingwall:** J'aurai une seule question, monsieur le président.

**Le président:** Il vous reste une minute, monsieur Dingwall.

**M. Dingwall:** Très bien, je vous remercie, monsieur le président.

En ce qui concerne les procédures de vérification des différents particuliers qui ont touché des indemnités, vous avez dit



[Texte]

that, from time to time, you contract out different individuals or firms to do the audit. Is that correct?

**The Chairman:** Mr. Meyers.

**Mr. Meyers:** We do not contract out auditing. The board contracts out certain auditing procedures to the external auditors of the oil companies that receive... To some extent, we rely on those audits in giving our opinion.

**Mr. Dingwall:** So you say you rely on that external audit. Is there a review done of that audit by the Auditor General's Department? In essence, what I am getting at is the auditing scope. Certain moneys are spent, certain moneys are given out. I am just trying to get at the auditing scope which is done in terms of arriving at the exact figures.

... the Board has made arrangements with independent auditors, generally the claimants' shareholders' auditors ...

Explain that to me. What are these arrangements you have made with the shareholders and their auditors?

**Mr. Meyers:** There are three levels of audit. There is our own audit of the board, the board has an internal audit in paper form and then the board engages external auditors to check certain records inside the corporations that are applying for funding. The questions we are addressing, as external audits, are really the legality and appropriateness of the payments made. But to get at that, you have to know whether or not quantity is right and whether or not the price is right.

We do such audit tests as we feel are necessary to check both the flat rate price and the quantity. But our audit of the quantity has to stop with the documents that the companies claiming the compensation submit. So that leaves the question: Can we rely on those documents?

There, the board asks the independent external auditors of the corporation to check to see, (a), that those documents agree with the records of that corporation and, (b), that the systems and procedures that led to the creation of those documents can be relied upon, both to determine the price and the quantity that was imported. There is another procedure because there is a certain percentage that is re-exported. They look at the systems and procedures to make certain that the re-exported refined oil is properly reported.

• 1210

**Mr. Dingwall:** Just one final point, Mr. Chairman?

**Mr. Anguish:** Point of order, Mr. Chairman. No more final points. Can we not stick to the 10 minutes? This has gone beyond the 10 minutes as well, and they are asking for a further supplementary question. I suggest we go on to the list of questioners.

[Traduction]

dans votre déclaration que parfois vous confiez cette vérification à des particuliers ou à certaines entreprises. Est-ce exact?

**Le président:** Monsieur Meyers.

**M. Meyers:** C'est nous qui assumons la vérification. L'office confie certaines procédures de vérification à des vérificateurs indépendants des compagnies pétrolières qui reçoivent... Dans une certaine mesure, nous donnons notre opinion en nous fondant sur ces vérifications.

**M. Dingwall:** Donc, vous vous servez de cette vérification faite de l'extérieur. Est-elle examinée par les services du vérificateur général? Je voudrais essentiellement parler de la portée de la vérification. Des sommes sont dépensées, on donne de l'argent. Je voudrais simplement savoir comment se fait la vérification pour établir des chiffres exacts.

... l'Office a embauché des vérificateurs indépendants, en général, des vérificateurs externes des compagnies demandant des indemnités ...

Pourriez-vous m'expliquer cela. Quelles dispositions avez-vous prises avec les compagnies et leurs vérificateurs?

**M. Meyers:** Il existe trois niveaux de vérification. Il y a d'abord le propre service de vérification de l'Office, qui possède une vérification interne sous forme de document, ensuite l'office embauche des vérificateurs externes qui doivent vérifier certains dossiers détenus par les compagnies qui demandent des indemnités. En tant que vérificateurs externes, nous devons établir si les versements sont justifiés et s'ils sont conformes à la loi. Mais pour cela, il faut savoir si les quantités et si les prix sont exacts.

Nous procédons à tous les sondages qui nous paraissent nécessaires pour vérifier à la fois le prix à taux forfaitaire et la quantité. Mais notre vérification de ce tout dernier point doit s'appuyer sur les documents que soumettent les compagnies qui demandent des indemnités. Il faut donc se demander ceci: est-ce que ces documents sont vraiment fiables?

Ensuite, l'office demande aux vérificateurs externes, indépendants, de la compagnie de vérifier tout d'abord que ces documents correspondent aux dossiers de la compagnie et ensuite que les systèmes et procédures qui ont servi à l'établissement des documents peuvent être utilisés pour déterminer le prix et les quantités importées. Il y a une autre procédure, parce qu'un certain pourcentage est exporté à nouveau. Ils examinent les systèmes et les procédures pour s'assurer que le pétrole raffiné exporté à nouveau a bien été inscrit dans les dossiers.

**M. Dingwall:** Puis-je ajouter un tout dernier point, monsieur le président?

**M. Anguish:** Je voudrais faire un rappel au Règlement, monsieur le président. Arrêtons les points supplémentaires. Ne pourrions-nous pas nous en tenir aux 10 minutes? Cette intervention les a déjà bien dépassées, alors qu'ils demandent une question supplémentaire. Je propose qu'on revienne à la liste de ceux qui voudraient poser des questions.

[Text]

**Mr. Dingwall:** Mr. Chairman, I am in your hands; your gracious hands.

**The Chairman:** Mr. Anguish has a very good point. It has been very difficult for the Chair to limit the questions. We have now gone 13 minutes plus with Mr. Dingwall, and in the past every member and every party has been given extra time because of the complex nature of this issue. I have two more members of Mr. Dingwall's party and I have two more members over here, and we will probably have an impossible time hearing them all. I think I really must move on.

Thank you, Mr. Dingwall.

**Mr. Anguish:** I think you have a questioner from the NDP as well, Mr. Chairman. I would like to be on for some questions as well this morning.

**The Chairman:** I was including you on this side.

**Mr. Anguish:** I am not on that side, thank you.

**The Chairman:** There seems to be a division right down here, Mr. Anguish, and you are on that side and they are on this side.

**Mr. Anguish:** Geographically only.

**The Chairman:** Mr. MacBain, could you try for 10 minutes, please?

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman. I will be less than 10 minutes.

I was concerned, Mr. Chairman—I was in the House on Tuesday and I heard Mr. Hawkes address the House. I was interested particularly because he was going over what happened in our committee on that date; and I was very concerned about what he said. I want to refer to the *Hansard* of Tuesday, in which he said:

Officials from the Department of Energy, Mines and Resources appeared before the Standing Committee on Public Accounts this morning. Their testimony clearly and unequivocally indicated that the import compensation program this year will cost Canadian taxpayers \$850 million that it does not have to.

Now, I was at the meeting, as you were, Mr. Chairman, on Tuesday, in which Mr. Hawkes cross-examined I think it was Mr. Priddle and Mr. Hunt on this very point, and I was very interested in his questioning and very interested in his answer. Therefore I was astounded at what he has told the House of Commons. I thought perhaps, since he said the officials of EMR were clearly and unequivocally saying that, that the Oil Import Compensation Program would cost \$850 million more to Canadians than it had to, I should not bring this up this morning without making sure I was correct. So I came early this morning and read completely the transcript of Tuesday's meeting of this Public Accounts Committee.

It is my understanding that that statement made by Mr. Hawkes in the House was completely erroneous. That is not

[Translation]

**M. Dingwall:** Monsieur le président, je suis à votre entière disposition.

**Le président:** M. Anguish a tout à fait raison. Le président a beaucoup de mal à limiter les questions. M. Dingwall parle déjà depuis plus de 13 minutes, et par le passé, chaque député et chaque parti a bénéficié de temps supplémentaire étant donné la nature complexe de cette question. J'ai 2 autres députés du parti de M. Dingwall, et 2 autres députés par là-bas, et il sera sans doute impossible de les entendre tous. Je pense que nous devons vraiment poursuivre.

Je vous remercie, monsieur Dingwall.

**M. Anguish:** Monsieur le président, il y a aussi un député du NPD qui voudrait poser des questions. J'aimerais aussi en poser un certain nombre ce matin.

**Le président:** Je vous avais inclus de ce côté.

**M. Anguish:** Je ne suis pas de ce côté, je vous remercie.

**Le président:** Il semble y avoir une scission là, à droite, monsieur Anguish, et vous êtes de ce côté-ci et ils sont de l'autre.

**M. Anguish:** Seulement géographiquement.

**Le président:** Monsieur MacBain, pourriez-vous vous limiter à dix minutes s'il vous plaît?

**M. MacBain:** Je vous remercie, monsieur le président. Cela me prendra moins de dix minutes.

Monsieur le président, j'ai eu certaines préoccupations—j'étais à la Chambre mardi, et j'ai entendu l'intervention de M. Hawkes. Je l'ai écouté avec beaucoup d'intérêt parce qu'il a rappelé ce qui s'est passé dans notre comité jusqu'à présent; et j'ai eu beaucoup de préoccupations au sujet de ce qu'il a dit, et que je citerai du *Hansard* de mardi:

Or, les représentants du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources comparaissent ce matin devant le Comité permanent des Comptes publics. Il ressort sans équivoque de leur témoignage que le programme d'indemnisation des importations doit coûter cette année aux contribuables canadiens 850 millions de dollars qui pourrait être évité.

J'étais, comme vous, monsieur le président, à cette réunion de mardi où M. Hawkes a procédé au contre-interrogatoire de MM. Priddle et Hunt sur cette même question, j'ai entendu avec beaucoup d'intérêt ses questions aussi bien que ses réponses. Par conséquent, ce qu'il a dit à la Chambre des communes m'a beaucoup étonné. Étant donné qu'il a dit que les fonctionnaires du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources déclaraient catégoriquement que le programme d'indemnité visant les importations de pétrole coûterait 850 millions de dollars de plus qu'il ne le devrait aux contribuables canadiens, j'ai pensé qu'il ne faudrait peut-être pas évoquer cela ce matin avant de m'assurer d'avoir bien compris ce dont il s'agissait. Je suis donc venu tôt ce matin pour lire entièrement le procès-verbal de la réunion de mardi du présent comité des Comptes publics.

D'après mon interprétation, ce qu'a dit M. Hawkes à la Chambre était entièrement faux. Je le pense, pas seulement

## [Texte]

only by my recollection, but by a reading of the transcript. However, I want to be very fair with Mr. Hawkes and ask Mr. Priddle and Mr. Hunt very specifically whether or not that statement made by Mr. Hawkes in the House is a correct interpretation of what they told this committee on Tuesday in response to Mr. Hawkes' questioning. If they like, I will re-read *Hansard*, because I assume they have not read it or someone would have tried to have it raised on a point of order for your own protection. If you would like, I will re-read it.

That is the only point I have, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Hunt, do you want to comment, or do you want a transcript?

**Mr. Hunt:** No, I think, Mr. Chairman, I understand the question. I hesitate in one sense, in that what we are trying to do, Mr. Chairman—I hope we are doing it in the appropriate way—is provide the basic facts as we know them and answer questions on our administration of the Oil Import Compensation Program. I hope by and large I have stayed away from drawing conclusions from these facts. I do not think that is my position, and I would be a little hesitant to comment on anyone else's conclusions from the information we have provided. I would say . . . no, I did not say that the result of the program led to such a large expenditure that need not be made.

• 1215

Perhaps all I can do is go on to point out, as I think I did last time, that there is a matter of judgment here, which, of course, is my minister's judgment and the government's judgment, with respect to this program.

But circumstances in the international scene have changed very rapidly. If I might just remind that the companies whom we compensate are importing oil against longer-term contracts that they were encouraged to enter into during and subsequent to the Iranian crisis. There is the continuing concern of the security of supply and how far one can go in assuming how long the present market situation, brought about by over-supply from not only OPEC but increased supply from non-OPEC, OECD member countries, will continue, and how much reliance one can put on that. All those factors have to, I would submit, be taken into account in drawing any conclusions from, as I may put it, the facts and figures we have tried to provide. I would not draw that conclusion. But, I would not want to dispute whether or not that is a correct or an alternate conclusion that may be drawn.

**Mr. MacBain:** I think, Mr. Chairman, the statement was not that he was drawing that conclusion; that is Mr. Hawkes, he was saying that Energy Mines and Resources officials had said clearly and unequivocally that the Import Compensation Program was costing \$850 million more for Canadians than it

## [Traduction]

d'après le souvenir que j'en ai gardé, mais d'après une lecture de la transcription. Cependant, je tiens à être très équitable envers M. Hawkes, et je vais donc demander à MM. Priddle et Hunt qu'ils me disent de façon très précise si ce qu'a dit M. Hawkes à la Chambre constitue une interprétation exacte de ce qu'ils ont dit à ce comité mardi, en réponse aux questions de M. Hawkes. S'ils le souhaitent, je vais relire le *Hansard*, parce que je pense qu'ils ne l'ont pas lu, sinon quelqu'un aurait essayé d'invoquer le règlement à son endroit, pour votre propre protection. Si vous le souhaitez, je vais donc relire cela.

C'est la seule chose que je voulais mentionner, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Hunt, voudriez-vous faire un commentaire à ce sujet ou est-ce que vous voulez avoir une transcription?

**M. Hunt:** Non, monsieur le président, je pense comprendre la question. J'ai certaines hésitations, car ce que nous essayons de faire, monsieur le président—et j'espère que nous procédons de la façon appropriée—est de fournir les faits fondamentaux tels que nous les connaissons, et de répondre aux questions concernant notre gestion du programme d'indemnité visant les importations de pétrole. J'espère que dans l'ensemble, je me suis abstenu de tirer des conclusions à partir de ces faits. Ce n'est pas ainsi que je vois les choses, et j'hésiterais quelque peu à faire des commentaires sur les conclusions que quelqu'un tirerait des renseignements que nous avons fournis. Je dirais . . . non, je n'ai pas dit que le programme se soldait par des dépenses plus importantes qu'il ne l'aurait fallu.

Peut-être que tout ce que je peux faire est de souligner, comme je l'ai déjà fait la dernière fois, qu'il s'agit là d'une question de jugement, qui est évidemment celui de mon ministre, et du gouvernement, à propos de ce programme.

Mais la conjoncture internationale a changé très rapidement. Je voudrais rappeler que les compagnies que nous indemnisons importent du pétrole dans le cadre de contrats dont la durée est plus longue que ceux qu'on les avait encouragés à passer pendant et après la crise iranienne. On se préoccupe toujours de la sécurité des approvisionnements, et il faut savoir dans quelle mesure la situation actuelle du marché va se maintenir, situation découlant des excédents d'approvisionnement non seulement de l'OPEP mais aussi des pays membres de l'OCDE; de plus, dans quelle mesure peut-on vraiment compter sur ces derniers. Je pense qu'il faut tenir compte de tous ces facteurs pour tirer des conclusions à partir des faits et des chiffres que nous avons essayé de fournir. Je ne tirerai pas cette conclusion. Mais je ne voudrais pas déclarer catégoriquement qu'il s'agit là d'une conclusion valable à tirer, ou qu'il en existe une autre.

**M. MacBain:** Monsieur le président, personne ne prétend qu'il avait tiré cette conclusion; M. Hawkes avait déclaré que les fonctionnaires du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources avaient dit catégoriquement que le programme d'indemnité visant les importations de pétrole coûtait aux



*[Text]*

ought to. I was not dealing with conclusions. I would like to know what Mr. Priddle—I guess it is—has to say about that.

**Mr. Hunt:** I am afraid he is not here today.

**Mr. MacBain:** He is not here today?

**Mr. Hawkes:** Mr. Chairman, I might be able to facilitate the work of the committee by clarifying how we came to that conclusion from the testimony, but the—

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, I understand how they came to it. I read the transcript, and I invite every member of the committee to read the transcript, and there is no suggestion of what Mr. Hawkes said in the House in the transcript. Now, what deductions can be made from that is another thing.

**Mr. Hawkes:** On a point of privilege, Mr. Chairman, I can read from the transcript of the committee hearings the relevant data.

**The Chairman:** Mr. Hawkes, I do not want to get into that kind of a discussion, because you are entitled to your interpretation and Mr. MacBain his. I am afraid we would just be subverting the aims of the committee if we got into that discussion here.

**Mr. Hawkes:** I would just like it to show that the transcript of the committee hearings defends the conclusions I draw, and at the committee's convenience I will point out the portions of the transcript that allow you to draw that conclusion.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain. Mr. Wright is the next questioner.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman. Perhaps I can continue on with this point.

Mr. Andre pointed out that when all levies, all export charges—the gasoline excise tax and the PCC—are combined, according to Stats Canada there was approximately \$5.6 billion dollars collected and \$4.2 billion paid out, which he submitted was an excess of \$1.4 billion. Mr. Hawkes also pointed out that there is approximately 100,000 barrels a day of Canadian crude shut in, and that if this Canadian crude was used, this could displace imported oil, resulting in a savings to Canadians of approximately \$850 million.

Now, combining these two figures, which are actual figures paid out by Canadians, we come to the figure of \$2.25 billion. The PCC is approximately \$3.4 billion—the latest figure that I have—or 24 cents a gallon at the pumps. Simple multiplication suggests to me that Canadians are being duped at the pumps by 17 cents a gallon.

Now, I remember a few years ago when the government bought some heating oil Canadians paid for that through the

*[Translation]*

contribuables canadiens 850 millions de dollars de plus qu'il ne le faudrait. Je n'ai donc pas parlé de conclusions. J'aimerais savoir ce que M. Priddle—c'est bien lui n'est-ce pas—a à dire à ce sujet.

**M. Hunt:** Il n'est pas là aujourd'hui.

**M. MacBain:** Non?

**M. Hawkes:** Monsieur le président, je pourrais faciliter le travail du comité en précisant comment nous en sommes venus à cette conclusion à partir du témoignage, mais...

**M. MacBain:** Monsieur le président, je comprends comment ils y sont venus. J'ai lu la transcription, et j'invite tous les membres du comité à la lire, et rien n'y précise ce que M. Hawkes a dit à la Chambre. Quant à savoir d'où proviennent les déductions, c'est là une autre question.

**M. Hawkes:** Sur une question de privilège, monsieur le président, je peux lire à partir de la transcription des témoignages du comité les données pertinentes.

**Le président:** Monsieur Hawkes, je ne veux pas que nous nous engagions dans une telle discussion, car vous avez droit à votre interprétation et M. MacBain à la sienne. Tenir une telle discussion ici risquerait de détourner les objectifs de ce comité.

**M. Hawkes:** Je voudrais simplement montrer que les transcriptions des auditions du comité vont dans le sens des conclusions que j'ai tirées, et quand le comité le voudra, je lui indiquerai les parties de la transcription qui vous permettent de tirer cette conclusion.

**M. MacBain:** Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur MacBain. La parole est maintenant à M. Wright.

**M. Wright:** Je vous remercie, monsieur le président. Je pourrais peut-être poursuivre sur cette même question.

M. Andre a indiqué que lorsque toutes les redevances, toutes les redevances d'exportations—la taxe d'accise sur l'essence et la redevance d'indemnisation des produits pétroliers—sont combinées, selon Statistique Canada, il y avait environ 5.6 milliards de dollars prélevés et 4.2 milliards versés, d'où, selon lui, un excès de 1.4 milliard de dollars. M. Hawkes a aussi indiqué qu'il y a quelque 100,000 barils par jour de pétrole brut canadien emmagasiné, et que si ce dernier était utilisé, les importations de pétrole pourraient diminuer, d'où une économie d'environ 850 millions de dollars pour les contribuables canadiens.

Combinons maintenant ces deux chiffres, qui correspondent aux chiffres effectivement payés par les Canadiens, nous en arrivons au chiffre de 2.25 milliards de dollars. La redevance d'indemnisation des produits pétroliers est d'environ 3.4 milliards de dollars—c'est le dernier chiffre dont je dispose—soit 24¢ le gallon à la pompe. Il suffit d'une simple multiplication pour conclure que les Canadiens se font voler de 17 cents le gallon lorsqu'ils achètent de l'essence.

Je me rappelle qu'il y a quelques années, le gouvernement avait acheté du mazout et les Canadiens avaient été également



## [Texte]

nose, too. I am suggesting, Mr. Chairman, and asking Mr. Hunt to reply, whether or not Canadians are paying 17 cents a gallon because of long term contracts. Is it not possible that this price could be reduced by 17 cents a gallon, resulting in a saving to Canadians? And, if not, why not?

• 1220

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, if I may, I will try to respond to part of the question. I think, with respect, part of the question is a policy question as to whether there are other options in the way in which the Oil Import Compensation Program should be administered other than the flat rate. Obviously, there are other ways in which it could be administered. It was a policy question of course, too, with respect to the extent of and continuation of the Oil Import Compensation Program. I hope, Mr. Chairman, you will understand that we are here to administer the government policy.

So I would have to come back to the other part of the question and say that, from a technical point of view at least, it would be extremely difficult, I think, and quite disruptive for the government to extend, if you wish, intervention to the extent that as the international market swings one way and another so it forces those swings through to the refiners, because the only way I can see the result of that is that it would require the refiner-importers to cancel or renege on some of their import contracts at this point in time. Remember that there has been a very rapid swing since roughly November last year to now, and that is quite a short period of time, and it seems to me that that could threaten our security of supply.

So you have to balance off cost against security of supply, and that balancing, if I might put it in my view, is done of course by the minister and by the government, not by myself.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, through you to Mr. Hunt. Then Mr. Hunt is not quarrelling with my figures that it is costing the taxpayer 17 cents at the pump now? Is that correct?

**Mr. Hunt:** The Petroleum Compensation Charge is approximately 18 cents a gallon at the pump; yes, that is correct.

**Mr. Wright:** On page 4 of your submission:

Given the character of the expenditures, the setting of the charge is imprecise.

We now explain the reason for the imprecision. Is it 17 cents a gallon?

**Mr. Hunt:** Perhaps if I could ask Dr. Skinner; I think he has . . .

**Mr. Wright:** On the bottom of page 4, the last paragraph:

Given the character of the expenditures, the setting of this charge is imprecise.

## [Traduction]

lésés. Je me demande, monsieur le président et je demanderais à M. Hunt de répondre, si les Canadiens paient ou non 17 cents le gallon de trop en raison de contrats à long terme conclus avec les fournisseurs. Ce prix ne pourrait-il pas être réduit de 17 cents le gallon, permettant ainsi de réaliser des économies? Et dans la négative, pourquoi pas?

**M. Hunt:** Si vous me le permettez, monsieur le président, j'essaierai de répondre à une partie de cette question. Avec tout le respect que je vous dois, je crois qu'il s'agit d'une question de politique et de savoir s'il existe d'autres façons d'administrer le programme d'indemnisation des importations de pétrole autrement qu'en instituant un tarif forfaitaire. De toute évidence, il existe d'autres façons d'administrer ce programme. Évidemment, il fallait également prendre une décision à propos de la portée du programme d'indemnisation des importations de pétrole et de sa prorogation. J'espère, monsieur le président, que vous comprendrez que nous sommes ici pour administrer la politique décidée par le gouvernement.

Je reviens maintenant à l'autre partie de la question et je voudrais vous dire que, d'un point de vue technique au moins, il serait extrêmement difficile, je crois, et tout à fait perturbateur, si le gouvernement devait intervenir au gré des fluctuations du marché international qui se répercuteraient sur les raffineurs, car cela pousserait ainsi les raffineurs-importeurs à annuler ou à dénoncer certains de leurs contrats d'importation à ce moment. Gardez à l'esprit qu'il y a eu une fluctuation très nette depuis environ novembre dernier jusqu'à maintenant, ce qui est une période relativement courte, et il me semble que cela pourrait menacer notre sécurité d'approvisionnement.

Il faut donc établir un équilibre entre les coûts et la sécurité d'approvisionnement et cet équilibre est établi évidemment par le ministre et par le gouvernement et non par moi.

**M. Wright:** Monsieur le président, je voudrais poser une question à M. Hunt. M. Hunt alors ne dit pas que mes calculs selon lesquels le contribuable paie 17 cents de sa poche sont faux? Est-ce exact?

**M. Hunt:** La redevance d'indemnisation pétrolière s'élève à environ 18 cents le gallon à la pompe; oui, c'est exact.

**M. Wright:** A la page 4 de votre mémoire, vous dites ceci:

Étant donné le caractère des dépenses, l'établissement de la redevance n'est pas précis.

Voilà quelle est la raison de cette imprécision. Est-ce 17 cents le gallon?

**M. Hunt:** Je pourrais peut-être demander à M. Skinner, car je crois qu'il a . . .

**M. Wright:** Au bas de la page 4, le dernier paragraphe:

Étant donné le caractère des dépenses, l'établissement de la redevance n'est pas précis.

[Text]

And my question is: Would you explain further the imprecision?

**Mr. Skinner:** Mr. Chairman, as I think was introduced the other day, some of this imprecision was explained, and I think it is further explained on page 5 of the chairman's statement. Just to summarize:

Setting the PCC incorporates forecasts of the following:

Mr. Chairman, everyone knows how long forecasters live in terms of their record. So it is by its very nature extremely imprecise. First of all, we have to forecast what would be the demand for oil in Canada. That is the levy base. That is the revenue generator; one of the factors. It is that demand times the petroleum compensation charge. The lower the demand, the higher the PCC required—all else being equal.

• 1225

The monthly average price and volume of imported oil has to be forecast; what the price of oil is going to be over the following three quarters and what the demand specifically is going to be in the import-dependent region; how that is going to further deteriorate. So they have to do a sub-forecast of demand.

The monthly volumes and quality of production from the Syncrude and Suncor plants have to be forecasted. And while we may have forecasted 6 months ago, or 4 months ago, that Syncrude and Suncor were going to be operating at about 85 per cent capacity, recent events have not borne that forecast out. That is recent, unpredictable, events.

The monthly volumes in quality of new oil, as defined in the various categories in the various federal-provincial agreements of energy and taxation, they too have to be forecasted.

Finally, and of rather significant importance, is what the value of the Canadian dollar will be. Thus, while U.S. prices—and that is how importers buy their oil—as the price of that oil may be going down out in the world market, if the Canadian dollar deteriorates, then the cost to Canada is going to be higher. Therefore, that puts pressure on the need for more revenue and, therefore also, increases the petroleum compensation charge.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Hunt. I have indicated that there is a cost to Canadians now. I calculate it at 17 cents at the pump. Is this due to imprecision by the board in being able to judge, or is it due to government policies?

**Mr. Hunt:** I think I would naturally have to say, and I think I can substantiate it, that the charge is the result at the pump of the Petroleum Compensation Charge which, of course, is imposed as a result of government decision and policy.

[Translation]

Et la question que je vous pose est celle-ci: pouvez-vous nous expliquer pourquoi l'établissement de cette redevance n'est pas précis?

**M. Skinner:** Monsieur le président, comme nous l'avons dit l'autre jour, je crois, cette imprecision a été en partie expliquée et je crois qu'elle l'est encore davantage à la page 5 de la déclaration du président. Pour résumer:

L'établissement de la redevance d'indemnisation pétrolière tient compte de la prévision des éléments suivants:

Monsieur le président, chacun sait quelle est la fiabilité de ceux qui font des prévisions. Donc, de par sa nature même, l'établissement de cette redevance est très imprécis. Tout d'abord, nous devons prévoir ce que sera la demande de pétrole au Canada. Il s'agit de la base de prélèvement. C'est ce qui produit les revenus et c'est là un des facteurs. C'est la demande totale multipliée par la redevance d'indemnisations pétrolières. Plus la demande est faible, plus la redevance nécessaire est élevée, tous les autres éléments étant égaux.

Il faut également prévoir le prix mensuel moyen et les quantités de pétrole importé. Il faut prévoir le prix du pétrole au cours des trois trimestres suivants et ce que sera la demande dans la région qui dépend des importations et comment cette situation va évoluer. Donc, les responsables doivent prévoir la demande.

Il faut également prévoir les quantités mensuelles et la qualité de la production des usines de la Syncrude et de la Suncor. Nous avions prévu il y a six mois ou il y a quatre mois, que la Syncrude et la Suncor allaient fonctionner à 85 p. 100 des capacités, mais les événements récents n'ont pas donné suite à cette prévision. Je veux parler des événements récents et imprévisibles.

Ensuite il faut prévoir les quantités mensuelles et la qualité de la production de nouveau pétrole, définies dans les divers accords fédéral-provinciaux portant sur l'énergie et la fiscalité.

Enfin, et ce n'est pas là le facteur le moins important, il faut savoir quelle sera la valeur du dollar canadien. Ainsi, étant donné que les importations de pétrole se paient en dollars américains et si le prix de ce pétrole fléchit sur le marché mondial et si le dollar canadien se dévalue, alors ce pétrole coûtera plus cher pour le Canada. Par conséquent, il faut donc trouver de nouvelles recettes, ce qui à son tour fait augmenter la redevance d'indemnisations pétrolières.

**M. Wright:** Monsieur le président, je voudrais poser une question à M. Hunt. J'ai indiqué que les Canadiens en subissaient les frais et que cela leur coûtait 17 sous à la pompe. Est-ce imputable à un manque de jugement de l'Office ou aux politiques du gouvernement?

**M. Hunt:** Je dois dire et je crois que je peux le prouver, que ces frais sont dus à la redevance d'indemnisations pétrolières qui est imposée par le gouvernement.

## [Texte]

On the imprecision, if you will recall, Mr. Chairman, I provided figures a little earlier. I will not repeat them all, but I indicated that for the calendar year, 1981, out of a total revenue if you wish of, roughly, \$4.2 billion, we were short \$132 million. In our view that is a fairly good result, given the rapidly changing nature, sometimes, of the various factors that go into setting the petroleum compensation charge. I indicated that we hope in the calendar year 1982, to sort of recover that; i.e. recover \$134 million., \$135 million, more than we spend out for, roughly, a zero-sum gain. That is what we have undertaken to do with the Alberta-Canada agreement.

But all I always want to do is to warn that, because of these factors beyond our control, naturally you may be certain that anytime you make a forecast, there is as much art as science in it. You know one thing about it, also, that your precise forecast is probably going to be wrong.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you Mr. Wright. Mr. Anguish; 10 minutes please.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to direct a question through you to Mr. Hunt. Of the 500,000 barrels per day which are being imported at the present time, I would like to know how much of this oil is on long-term contracts or, maybe more specifically, on contracts which extend beyond the end of this month?

**Mr. Hunt:** Mr. Chairman, if I may, I will just check as I do not think we have that with us. There are two questions which come to my mind there. The second one is that we will try to provide an aggregate answer. If it breaks down by company, of course this would be, under Section 92, "commercially confidential" information.

• 1230

**Mr. Anguish:** I would like to have that information, if you could provide the committee with that. What is the amount of what you are locked into that extends beyond the end of the month?

**Mr. Hunt:** The information we have with us is that 95 per cent of all crude oil imports are on long-term contracts. But I do not have the information of how much of that terminates and is up for renewal this month, next month, and so on. I will have to get that.

**Mr. Anguish:** You can give that to us?

**Mr. Hunt:** With the rider, Mr. Chairman, that it can only be provided—as I understand the restrictions on us by the act—as long as it is in aggregated form. So that if there are individual companies there, we may be able to . . .

**Mr. Anguish:** I am not interested in the individual companies; I am interested in the amount that is going to be continued to import. I see it to the advantage of the importers of oil, if they are going to be getting it at the cheap prices, never to buy oil from Canadian suppliers and our own oil,

## [Traduction]

A propos de l'imprécision et du manque de jugement, monsieur le président, je vous ai fourni des chiffres un peu plus tôt. Je ne vais pas les répéter tous, mais j'ai indiqué que pour l'année civile 1981 il nous manque environ 132 millions de dollars sur un total d'environ 4,2 milliards de dollars. A notre avis, ce résultat est assez bon, compte tenu des fluctuations rapides, parfois, des divers facteurs qui permettent d'établir la redevance d'indemnisations pétrolières. Et j'ai dit que nous espérons, pour l'année civile 1982, récupérer environ 134 à 135 millions de dollars pour, en fait, réaliser un certain équilibre. C'est ce que nous nous sommes engagés à faire lorsque nous avons conclu l'accord Alberta—Canada.

Mais je voudrais vous dire que, en raison de ces facteurs qui sont indépendants de notre contrôle, les prévisions sont toujours incertaines. Nous sommes au moins certains d'une chose: c'est que vos prévisions seront vraisemblablement fausses.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Wright. Monsieur Anguish, vous avez dix minutes.

**M. Anguish:** Merci, monsieur le président. Je voudrais poser une question à M. Hunt. Des 500,000 barils de pétrole par jour qui sont importés à l'heure actuelle, j'aimerais savoir quelle est la quantité de ce pétrole qui a été achetée par contrats à long terme ou, pour être plus précis, par contrats qui n'expireront pas à la fin de ce mois?

**M. Hunt:** Si vous me le permettez, monsieur le président, je vérifierai car je ne crois pas que nous ayons ces chiffres avec nous. Il y a deux questions qui me viennent en tête. Mais nous essaierons de vous fournir une réponse globale. S'il s'agit de ventiler ces chiffres par société, ces renseignements tombent évidemment sous le coup de l'article 92 et sont donc confidentiels.

**M. Anguish:** J'aimerais obtenir ces renseignements, si vous pouviez les faire parvenir au comité. Quelle quantité de barils de pétrole devez-vous acheter en vertu de contrats et qui vont au-delà de la fin du mois?

**M. Hunt:** Selon nos renseignements, 95 p. 100 de toutes nos importations de pétrole brut ont été achetées en vertu de contrats à long terme. Mais je ne sais pas quels contrats se terminent à la fin de ce mois, du mois suivant et qui doivent être renouvelés. Je devrais obtenir ces informations.

**M. Anguish:** Vous pouvez nous les faire parvenir?

**M. Hunt:** Sauf, monsieur le président, que ces renseignements qui ne peuvent être fournis, si je comprends bien les restrictions que nous impose la loi, que globalement. Donc si des sociétés individuelles vous intéressent, nous pourrions peut-être . . .

**M. Anguish:** Non, les sociétés ne m'intéressent pas; ce que je cherche à savoir, c'est la quantité de barils de pétrole qui va continuer à être importée. Les importateurs de pétrole auront tout avantage, s'ils veulent obtenir du pétrole à bon marché, à ne pas acheter ce pétrole auprès de fournisseurs canadiens et à



## [Text]

which puts us into a bad situation, I think, and conflicts with our national policy.

My question that follows onto that is: does the program or the board have the authority to say to those who are importing oil that they will not receive payments if they can buy their oil from Canadian sources? Do you have that authority within the Board?

**Mr. Hunt:** May I ask Mr. Elcock?

**Mr. Elcock:** No.

**Mr. Anguish:** So then you would feel, Mr. Hunt, that you are operating specifically under the authority that is granted to you by Parliament and by the policy setters, and you are following that?

**Mr. Hunt:** Yes.

**Mr. Anguish:** You nod your head in the affirmative. My question, then . . . I would go to the Auditor General . . . I am really kind of dismayed. I am more disappointed in the office of the Auditor General than I have been since I have sat on this committee, in the past two years. In your conclusion from the Auditor General's report, I quote:

In our opinion, except for any significant discrepancies that may be determined when outstanding reports from claimants' auditors are received, payments in the fiscal year ending 31 March 1981 have been properly processed and are in conformity with applicable legislation, regulations and guidelines.

I understand that all you have done, on the Oil Compensation Program, is an attest audit. I find that kind of shocking that you would do that. I think back to the days of Mr. Macdonell when he often talked to this committee in reports he had given about the three E's; the economy, the efficiency, and the effectiveness of government programs. I do not think that the Auditor General's office has looked at any of the things that are applicable to this.

This program has to be in conflict with the national policy of oil self-sufficiency in our country by 1990.

I want to know what the answer is to that from the Auditor General: why you have not looked at some of these things in a program that is obviously in such conflict with our national policy?

**The Chairman:** Mr. Meyers.

**Mr. Meyers:** Yes. I think there are several points to make in replying to Mr. Anguish's question. The first is that this opinion is as of March 31 last year, so we are dealing with it a full year after the fact. The conditions, as the board has pointed out, have changed considerably since then. So a lot of the concerns that have been raised by the committee did not exist at the time we did the audit.

It is true the audit is basically one of authority and legality of the payments: are they consistent with the act? But at the

## [Translation]

ne pas acheter notre propre pétrole, ce qui nous met dans une très mauvaise situation et qui va à l'encontre de notre politique nationale.

Ma question suivante est celle-ci: Le programme ou l'Office peuvent-ils dire aux importateurs de pétrole qu'ils ne seront pas payés s'ils peuvent acheter leur pétrole auprès de fournisseurs canadiens? L'office peut-il le faire?

**M. Hunt:** Puis-je demander à M. Elcock d'y répondre?

**M. Elcock:** Non.

**M. Anguish:** Donc, monsieur Hunt, vous estimez que vous ne dépendez que de l'autorité qui vous est accordée par le Parlement et par nos technocrates et que vous suivez leurs politiques?

**M. Hunt:** Oui.

**M. Anguish:** Vous hochez la tête. Ma question, alors . . . Mais je devrais alors la demander au vérificateur général . . . Je suis quelque peu surpris. Je suis plus déçu par le vérificateur général que je ne l'ai été depuis que je siège à ce comité, c'est-à-dire depuis deux ans. Dans votre conclusion tirée du rapport du vérificateur général, je cite:

À notre avis, les versements effectués au cours de l'exercice financier terminé le 31 mars 1981 ont été traités correctement et sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes directrices qui s'appliquent, sauf s'il y a des écarts importants décelés dans les rapports à venir des vérificateurs des demandeurs.

Si je comprends bien, vous n'avez fait qu'une vérification certifiée pour le programme d'indemnisation des importations de pétrole. Je pense que cela est tout à fait révoltant. Je repense à l'époque de M. Macdonnell qui parlait souvent devant ce comité des trois E qu'il avait donné dans ses rapports: l'économie, l'efficacité et l'efficacité des programmes publics. Je ne pense pas que le bureau du vérificateur général ait analysé les éléments qui s'y appliquent.

Ce programme entre en conflit avec la politique nationale d'autonomie pétrolière que nous devons atteindre au Canada d'ici 1990.

Je voudrais poser la question au vérificateur général et savoir ce qu'il en pense: Pourquoi n'avez-vous pas analysé certains de ces éléments dans un programme qui va de toute évidence à l'encontre de notre politique nationale?

**Le président:** Monsieur Meyers.

**M. Meyers:** Oui. Je pense que la question de M. Anguish soulève plusieurs points. Le premier c'est que cette opinion date du 31 mars de l'année dernière c'est-à-dire d'il y a un an. Comme l'Office l'a précisé, les conditions ont changé considérablement depuis lors. Donc, un grand nombre des préoccupations qui ont été exprimées par le comité n'existaient pas à l'époque où nous avons effectué cette vérification.

Il est exact que la vérification a porté essentiellement sur le caractère légal des versements: Sont-ils conformes à la loi?



## [Texte]

time we are doing the audit, we do have a broader mandate to economy, efficiency, and effectiveness, and we do not do it with blinders on.

We have made a decision—and actually it was Mr. Macdonell who made the decision—that to get into issues of economy, efficiency and effectiveness are time-consuming and expensive from an audit point of view, but that it should be done on a five-year cycle. Because of the evolution and the change in the energy policy, we have decided, in fact, after discussion with the department, that it would be more appropriate to give them time to put their policies and procedures in place, and then give a comprehensive audit, than to give a comprehensive audit . . . .

**Mr. Anguish:** I think, Mr. Meyers, it is a question of how much time we give them. I think that if you are going to wait and not act quickly to give us timely information, and certainly then the information we are really dealing with is under the authority of the Auditor General's report . . . It is not very timely information if what in here does not apply.

I would suggest to you, if you do not act very quickly and give us timely information in this committee on this particular problem and exercise your authority in that area, that the comprehensive audit maybe, hopefully . . . The Oil Import Compensation Program will not be around by the time you finish your comprehensive audit. I would like to know what the Auditor General's office is willing to do to provide us with the information to look into the atrocities that are being committed under this Oil Import Compensation Program.

• 1235

**Mr. Meyers:** I do not know of any atrocities that are being committed by this board. If we were, we would draw them to your attention. We are planning a comprehensive audit to address the issues of economy, efficiency, and effectiveness. We should be able to report about 18 months from today. We do give an annual opinion on this fund as well. It will be coming down in about six months, and because of the changes in the markets that Mr. Hawkes has drawn our attention to, we will be looking at some of the questions that have been raised and possibly commenting on them in our next annual report.

**Mr. Anguish:** The atrocities I have talked about that are being committed by the Oil Import Compensation Program are no fault of the people in the program or the board. I suppose it is under the authority that has been given to them. I think if it is going to take 18 months for this to happen and we have people in the east importing oil at a substantially reduced cost compared to what they can buy it from Canadian—I think that is an atrocity. It is an atrocity against western Canada, in terms of the oil we have sitting out there, that should be providing the self-sufficiency. I think 18 months is too long.

My question to you is, do you have the authority to look into these problems that have been expressed by the opposition

## [Traduction]

Mais lorsque nous procédons à la vérification, nous devons analyser l'économie, l'efficacité et l'efficacité et nous ne le faisons pas avec des oeillères sur les yeux.

Nous avons pris une décision, et d'ailleurs c'est M. Macdonell qui l'a prise, et c'est que l'analyse de ces trois éléments demande beaucoup de temps et coûte très cher et que cette analyse se ferait donc tous les cinq ans. En raison de l'évolution et des changements apportés à la politique énergétique, nous avons décidé, en fait, après en avoir discuté avec le ministre, qu'il serait plus sage de leur laisser le temps de définir leurs politiques et procédures puis de faire une vérification générale au lieu de faire une vérification générale . . .

**M. Anguish:** Je pense, monsieur Meyers, que cela dépend du temps que nous leur accordons. Je crois que si nous devons attendre sans agir rapidement pour que nous obtenions des renseignements précis alors que ceux-ci sont traités dans le rapport du vérificateur général . . . Ce ne sont pas des renseignements très actuels si ce qui y figure ne s'applique pas.

Je voudrais vous dire que si vous n'agissez pas très rapidement et si vous ne nous donnez pas des renseignements actuels sur ce problème particulier et si vous n'exercez pas votre autorité dans ce domaine, alors la vérification générale sera peut-être . . . En fait, le programme d'indemnisation des importations de pétrole ne s'appliquera plus lorsque vous aurez terminé votre vérification générale. J'aimerais savoir ce que le bureau du vérificateur général est prêt à nous fournir comme renseignements nous permettant de jeter un regard sur les atrocités commises dans le cadre de ce programme d'indemnité visant les importations pétrolières.

**M. Meyers:** Je ne suis au courant d'aucune atrocité commise par cet office. Si c'était le cas, nous y attirerions votre attention. Nous prévoyons une vérification complète visant les questions d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Nous devrions être en mesure de vous faire rapport d'ici environ 18 mois. Tous les ans, soit dans environ six mois, nous émettons également une opinion sur ce fonds. Vu les changements des marchés que M. Hawkes a soumis à notre attention, nous étudierons certaines des questions soulevées et ferons peut-être un commentaire à leur sujet dans notre prochain rapport annuel.

**M. Anguish:** Les atrocités auxquelles j'ai fait allusion, sont commises dans le cadre du programme d'indemnité visant les importations pétrolières et ne sont pas imputables au personnel de ce programme ou à l'Office. Je présume qu'ils agissent selon le pouvoir qu'il leur a été délégué. S'il faut attendre 18 mois pour que cela se produise, nous avons des gens dans l'Est qui importent du pétrole à un coût sensiblement plus bas qu'ils ne pourraient l'acheter au Canada et je pense que c'est une atrocité. C'est une atrocité contre l'Ouest canadien, vu le pétrole bloqué là-bas lequel devrait servir à notre autosuffisance. A mon avis, 18 mois c'est trop long.

Voici ma question: Avez-vous le pouvoir d'étudier ces problèmes soulevés par l'opposition et touchant le programme

[Text]

about the Oil Import Compensation Program and to use your authority to report to Parliament as soon as possible—not in 18 months after comprehensive audit, but to report almost immediately, as soon as you can have your auditors look at what the problems are with this program, taking into consideration the economy, the effectiveness, and the efficiency of this program—and use the authority you have under the Auditor General Act to report to Parliament?

**Mr. Meyers:** We have the authority necessary to look into due regard to economy and efficiency, but only procedures to measure and report effectiveness, and some of the questions that are being raised are questions of effectiveness, so our audit can be restricted in that regard. But on the reporting of the audit, after it has been done, the way our act is worded right now, unless we considered it a matter of special urgency, we would have to wait for our annual report, which would tend to be 18 months from today.

**Mr. Anguish:** If the Public Accounts Committee recommends that this is an urgent and pressing matter, because of the problems that are occurring with the Oil Import Compensation Program, will you in fact immediately act upon that request of the committee to look into this program and not take 18 months to report back to Parliament?

**Mr. Meyers:** About immediacy, we have already started into our comprehensive audit of EMR for about six months, so in that sense we are reacting immediately. Whether or not we can change the schedule we would have to discuss with the department, because they have a great many things under way and an audit can be time consuming from their point of view. I would have to discuss with Mr. Dye just the reallocation of resources—

**Mr. Anguish:** If this committee so asked you to investigate the Oil Import Compensation Program specifically, how long would it take you to initiate that and how long would it take you to report back? “Report back” is an unfair question, because it depends on what we ask you to look into. But if we asked you to look into the Oil Import Compensation Program, how long would it take you to do that, from the time the committee asks you to do that investigation?

**Mr. Meyers:** First, there is the question of the authority under which we would do the investigation. What happens when the committee makes a request to the Office of the Auditor General—it is one of many things that has to be considered in our audit planning and Mr. Dye would have to decide whether or not his judgment should be changed in the scheduling of the audit. So it is not so much a question of reacting to the committee requests as changing—

**Mr. Anguish:** Are you saying it depends on Mr. Dye? I thought the Office of the Auditor General was an officer of Parliament, and this being a committee of Parliament, we would ask the Auditor General to look into something very specific and he would have the authority to do that. Are you saying to me that is not correct?

[Translation]

d'indemnité visant les importations pétrolières et de faire rapport au Parlement le plus tôt possible après une vérification complète, pas 18 mois après, mais presque immédiatement, dès que vous aurez trouvé des vérificateurs pour étudier les problèmes de ce programme, compte tenu de son caractère économique et de son efficacité... et en utilisant le pouvoir que vous confère la Loi sur le vérificateur général pour faire rapport au Parlement?

**M. Meyers:** Nous avons le pouvoir nécessaire pour étudier comme il se doit l'économie et l'efficacité, mais uniquement dans des procédures visant à évaluer l'efficacité et à faire rapport sur celle-ci. Certaines des questions soulevées portent sur l'efficacité, donc notre vérification peut être limitée à cet égard. Toutefois pour ce qui est de faire rapport de notre vérification, une fois celle-ci complétée, le libellé actuel de la loi prévoit qu'à moins que nous ne considérons que ce soit une question d'urgence extraordinaire, nous devons attendre la présentation de notre rapport annuel, soit dans 18 mois.

**M. Anguish:** Si le Comité des comptes publics peut recommander qu'il s'agit là d'une question urgente et pressante, étant donné les problèmes inhérents au programme d'indemnité visant les importations pétrolières, pourriez-vous donner suite immédiatement à la demande du comité d'étudier ce programme et faire rapport au Parlement avant 18 mois?

**M. Meyers:** Pour ce qui est de l'immédiat, nous avons déjà entrepris notre vérification complète d'Énergie, Mines et Ressources depuis environ six mois, et dans ce sens nous réagissons immédiatement. Quant à savoir si nous pouvons modifier l'horaire, nous devons discuter avec le ministère car ils ont beaucoup d'activités en cours et une vérification peut leur coûter beaucoup de temps. Je devrai discuter avec M. Dye de la réallocation des ressources...

**M. Anguish:** Si ce comité vous demandait d'enquêter sur le programme d'indemnité visant les importations pétrolières en particulier, combien de temps vous faudrait-il pour commencer ce travail et combien de temps pour que vous fassiez rapport? «Faire rapport» est peut-être une question injuste, car cela dépend de ce que nous vous demanderons d'étudier. Toutefois, si nous vous demandions d'étudier le programme d'indemnité visant les importations pétrolières, combien de temps vous faudrait-il pour le faire, à partir du moment où le comité vous le demande?

**M. Meyers:** D'abord, il y a la question des pouvoirs en vertu desquels nous effectuerions cette enquête. Ce qui arrive lorsque le comité soumet une demande au bureau du vérificateur général, c'est l'une des nombreuses choses dont nous devons tenir compte dans la planification de notre travail et M. Dye devra décider si, selon lui, nous devons modifier le calendrier des vérifications. Alors il ne s'agit pas seulement de donner suite à la demande du comité mais aussi de modifier...

**M. Anguish:** Dites-vous que cela dépend de M. Dye? Je pensais que le bureau du vérificateur général relevait du Parlement et ceci étant un comité du Parlement, nous demanderions au vérificateur général d'étudier quelque chose de très pressé, et il aurait le pouvoir de le faire. Est-ce que vous me dites que ce n'est pas exact?

[Texte]

**Mr. Meyers:** He has the authority to investigate under the act, but I do not believe—and possibly it is not for me to advise the committee—I am not certain the committee has the authority to instruct the Auditor General to carry out a special audit. In this case we already have instructions from the Governor in Council to carry out a special audit, which we are following.

**Mr. Anguish:** I would hope that the Auditor General would be more responsive to this—supposedly the most non-partisan committee in Parliament—to act on the wishes of the Public Accounts Committee with some priority.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** I think that was the indication Mr. Dye had given: that a request from this committee would certainly be acted upon.

**Mr. Meyers:** I am sure we will respond as fast as we can to a request from the committee. I do not want to be misinterpreted.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish.

• 1240

Gentlemen, there is still some interest in the subject. Our schedule does not permit us to make any arrangements for further consideration today, but the steering committee will be meeting this afternoon to consider any further programming dealing with the subject. And Mr. Hunt, I thank you and your fellow members.

**Mr. Dingwall:** Mr. Chairman, just on a point of order. What time is the steering committee meeting?

**The Chairman:** The steering committee is at 3:30 this afternoon in my office, Mr. Dingwall. Notices have been sent out by the clerk.

**Mr. Hawkes:** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** I made a request at the last meeting that the steering committee would consider bringing some private sector witnesses, in particular those perhaps out of Petro-Canada, old Petrofina employees who now work for Petro-Canada, but those who are in the buying of crude business, if you like, those who have that technical competence. I think the present witnesses . . . My own sense is that two more meetings for that, at least. There are a number of issues related to this fund that we have not even touched yet, that are a consequence of some of the research I have done over time, that I think need to be laid out from this set of witnesses, but then I think we will need some witnesses from the other—

**The Chairman:** The steering committee will consider that, Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Okay, thank you.

**The Chairman:** I want to thank you, Mr. Hunt, for coming with your colleagues and officials and so on and I cannot say at this moment, but it sounds as though we might want to

[Traduction]

**M. Meyers:** D'après la loi, il a le pouvoir d'enquête. Ce n'est probablement pas à moi de conseiller le comité, mais je ne suis pas sûr que le comité a le pouvoir de dire au vérificateur général d'effectuer une vérification spéciale. Dans ce cas-ci nous avons déjà reçu des directives du gouverneur en conseil d'effectuer une vérification spéciale, directive à laquelle nous donnons suite.

**M. Anguish:** J'espérais que le vérificateur général soit mieux disposé envers le, comité du Parlement le moins partisan, et qu'il donnerait suite, avec certaines priorités, aux désirs du Comité des comptes publics.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Je pense que c'est ce que M. Dye avait laissé entendre: qu'il donnerait certainement suite à une demande de ce comité.

**M. Meyers:** Je suis sûr que nous donnerons suite le plus rapidement possible à une demande du comité. Je ne voudrais pas être mal compris.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish.

Messieurs, le sujet n'est pas encore vidé, mais notre horaire ne nous permet pas de prendre quelque disposition que ce soit pour l'étudier davantage aujourd'hui. Toutefois, le comité directeur se réunira cet après-midi afin d'envisager toute planification touchant ce sujet. Je remercie M. Hunt et ses collègues.

**M. Dingwall:** Monsieur le président, un simple rappel au Règlement. A quelle heure la réunion du comité directeur?

**Le président:** Monsieur Dingwall, le comité directeur se réunit à 15h 30 dans mon bureau. Le greffier a envoyé des avis de convocation.

**M. Hawkes:** Monsieur le président, un rappel au Règlement.

**Le président:** Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Lors de la dernière séance, j'ai demandé que le comité directeur envisage d'inviter certains témoins du secteur privé, surtout ceux de Petro-Canada, les anciens employés de Petrofina travaillant maintenant pour Petro-Canada, s'occupant des achats de brut, ceux qui ont la compétence technique, si vous voulez. A mon avis, les témoins que nous avons là . . . Selon moi, il faudrait au moins deux autres réunions. Il y a de nombreuses autres questions au sujet de ce fonds que l'on n'a même pas abordées, questions qui découlent d'une recherche que j'ai effectuée et qu'il faut à mon avis présenter à ce groupe de témoins, toutefois je pense qu'il sera nécessaire d'avoir des témoins représentant l'autre . . .

**Le président:** Monsieur Hawkes, le comité directeur étudiera la question.

**M. Hawkes:** Très bien, merci.

**Le président:** Monsieur Hunt, je vous remercie ainsi que vos collègues et vos fonctionnaires d'avoir comparu devant nous. Sans pouvoir l'affirmer pour l'instant, il est probable que nous

*[Text]*

request your appearance again in the future, but we will let you know in plenty of time.

Thank you, Mr. Meyers and Mr. Deeks from the Auditor General's Office.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

vous inviterons à nouveau à comparaître dans l'avenir, mais nous vous le ferons savoir bien à l'avance.

Je remercie M. Meyers et M. Deeks du bureau du vérificateur général.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation.

---





















*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien.  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General, Control Evaluations Branch.

### *From the Department of Energy, Mines and Resources:*

Mr. A.D. Hunt, Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-sector;

Mr. W. Elcock, Counsel;

Dr. R. Skinner, Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, and Member, Petroleum Compensation Board;

Mr. A.J. Kealey, Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général, Direction de l'évaluation des contrôles.

### *Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:*

M. A.D. Hunt, président, Office des indemnisations du secteur pétrolier, et sous-ministre adjoint, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations;

M. W. Elcock, avocat-conseil;

M. R. Skinner, directeur général, Opérations, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations, et membre, Office des indemnisations du secteur pétrolier;

M. A.J. Kealey, directeur, Indemnisations du secteur pétrolier, Sous-secteur des prix du pétrole et des indemnisations.



CANADA PARLIAMENT

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 51

Tuesday, March 30, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 51

Le mardi 30 mars 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Chapter 3—Payroll Costs Management.

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Chapitre 3—Gestion de l'utilisation optimale du personnel. importations de pétrole

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Andre	Evans
Anguish	Fennell
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Hawkes
Bossy	Hovdebo
Dingwall	Kelly

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lambert	Masters
Lang	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Schroder
McBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 30, 1982

(60)

[Text]

The Standing Committee on Public accounts met at 11:00 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Fennell, Hovdebo, Kelly, MacBain and Wright.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. T. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; and Mr. C.W. Barrass, Principal, Control Evaluations Branch. From the Office of the Secretary of the Treasury Board: Mr. J.L. Manion, Secretary; Mr. F.R. Drummie, Deputy Secretary, Personnel Policy Branch; Mr. J.W. Quinn, Assistant Secretary, Personnel Policy Branch; and Mr. J. Rayner, Assistant Secretary, Personnel Policy Branch. From the Public Service Commission: Mr. E. Gallant, Chairman; and Mr. J. Edwards, Commissioner.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee commenced consideration of Chapter 3—Payroll Costs Management.

Messrs. Dye, Manion and Gallant made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Secretary of the Treasury Board, dated February 26, 1982, and attached responses to various sections of the 1979 and 1981 Auditor General's Reports, all relating to Payroll Costs Management (*See Appendix "PUBL-67"*).

Letter from the President, National Research Council of Canada, dated January 18, 1982, and attached responses to the Auditor General's recommendations respecting the Comprehensive Audit of the National Research Council, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-68"*).

Responses from the Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission (CRTC), dated January 19, 1982, to the Auditor General's recommendations respecting the Comprehensive Audit of the CRTC, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-69"*).

Responses from the Department of the Solicitor General—Correctional Services of Canada (CSC), not dated, to the Auditor General's recommendations respecting the Compre-

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 30 MARS 1982

(60)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Fennell, Hovdebo, Kelly, MacBain et Wright.

*Aussi présent:* Du service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. T. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général et M. C.W. Barrass, directeur principal, Direction de l'évaluation des contrôles. Du Bureau du secrétaire du Conseil du Trésor: M. J.L. Manion, secrétaire; M. F.R. Drummie, sous-secrétaire, Direction de la politique du personnel; M. J.W. Quinn, secrétaire adjoint, Direction de la politique du personnel et M. J. Rayner, secrétaire adjoint, Direction de la politique du personnel. De la Commission de la Fonction publique: M. E. Gallant, président et M. J. Edwards, commissaire.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité entreprend l'étude du chapitre 3—Gestion de l'utilisation optimale du personnel.

MM. Dye, Manion et Gallant font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints au procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du secrétaire du Conseil du Trésor en date du 26 février 1982 et les réponses jointes du Conseil du Trésor à diverses parties des rapports du Vérificateur général de 1979 et 1981, relatives à la gestion de l'utilisation optimale du personnel (*Voir Appendice "PUBL-67"*).

Lettre du président du Conseil national de recherches du Canada en date du 18 janvier 1982 et les réponses jointes aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée du Conseil national de recherches contenues dans le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981. (*Voir Appendice "PUBL-68"*).

Réponses du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) en date du 19 janvier 1982 aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée du CRTC contenues dans le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 (*Voir Appendice "PUBL-69"*).

Réponses du Soliciteur général—Services correctionnels du Canada (SCC), sans date, aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée des SCC,

hensive Audit of the CSC, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-70"*).

Responses from the Department of the Solicitor General—Royal Canadian Mounted Police (RCMP), dated January 15, 1981, to the Auditor General's recommendations respecting the Comprehensive Audit of the RCMP, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-71"*).

Responses from the Department of Consumer and Corporate Affairs, dated January 19, 1982, to the Auditor General's recommendations respecting the Comprehensive Audit of the Department of Consumer and Corporate Affairs, contained in the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-72"*).

Document entitled: "Roles and Responsibilities of the Treasury Board and the Public Service Commission in Personnel Management" provided to the Committee by the Chairman, Public Service Commission (*See Appendix "PUBL-73"*).

At 12:37 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

contenues dans le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 (*Voir Appendice "PUBL-70"*).

Réponses du Solliciteur général—Gendarmerie royale du Canada (GRC), en date du 15 janvier 1981, aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée de la GRC, contenues dans le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 (*Voir Appendice "PUBL-71"*).

Réponses du ministère de la Consommation et des Corporations en date du 19 janvier 1982 aux recommandations du Vérificateur général concernant la vérification intégrée du ministère de la Consommation et des Corporations, contenues dans le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 (*Voir Appendice "PUBL-72"*).

Document intitulé: "Conseil du Trésor et Commission de la Fonction publique: Répartition des rôles et responsabilités en matière de gestion du personnel" remis au Comité par le président de la Commission de la Fonction publique (*Voir Appendice "PUBL-73"*).

À 12h37, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, March 30, 1982

• 1109

**The Chairman:** Order, please, gentlemen.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981 and is commencing consideration of Chapter 3, Payroll Costs Management.

I welcome our ample list of witnesses this morning. We have Mr. Kenneth Dye, the Auditor General; Mr. D. Larry Meyers, Deputy Auditor General; Mr. Cy. W. Barrass, Principal. From the Office of the Secretary of the Treasury Board we welcome Mr. J.L. Manion, Secretary; Mr. F.R. Drummie, the Deputy Secretary; Mr. J.W. Quinn, Assistant Secretary; and Mr. J. Rayner, Assistant Secretary. From the Public Service Commission we welcome Mr. Edgar Gallant, Chairman; Mr. J. Edwards, Commissioner; and Miss Anita Szlazak, Commissioner.

• 1110

In accordance with our normal practice, opening statements have been provided to members of the committee by the Auditor General and by the Treasury Board and by the Public Service Commission. These statements will be printed at this point in our evidence of proceedings and will not be read, as is our current practice. However, as usual, I will provide an opportunity for any last-minute commentary for any of the witnesses who are wishing to make a statement at this time.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

For the past four years my Office has been concerned and has commented upon various issues associated with payroll costs management. The results of our audits have shown that few of the departmental personnel systems we reviewed ensure due regard for economy and efficiency in the management of payroll costs.

We began to address this subject in 1977 and 1978, when we conducted audit examinations in a number of departments. In the 1979 annual report we reported our findings on three important components of payroll costs management: Human Resource Planning—identifying and meeting human resource needs, Training—identifying and meeting staff training and developmental needs, Human Resource Information Systems—systems providing managers with basic personnel information needs.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 30 mars 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît!

Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le comité reprend l'étude du chapitre 3 du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1981, intitulé: «Gestion de l'utilisation optimale du personnel».

Je me félicite de la liste des témoins de ce matin; nous avons M. Kenneth Dye, Vérificateur général, M. D. Larry Meyers, Vérificateur général adjoint, M. O.W. Barrass, directeur principal. Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du trésor nous sommes heureux d'accueillir M. J.L. Manion, secrétaire; M. F.R. Drummie, sous-secrétaire; et MM. J.W. Quinn et J. Rayner, secrétaires adjoints. De la Commission de la Fonction publique, nous accueillons M. Edgar Gallant, président; M. J. Edwards, commissaire et M<sup>le</sup> Anita Szlazak, également commissaire.

Conformément à notre habitude, les déclarations préliminaires ont été distribuées aux membres du comité par le Vérificateur général, le Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique. Ces mémoires figureront dans nos témoignages et comptes rendus et ne seront pas lus. Toutefois, et conformément à notre coutume, je laisse aux témoins la possibilité de faire maintenant une intervention de dernière minute.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):**

Au cours des quatre dernières années, mon Bureau s'est intéressé à diverses questions liées à la gestion de l'utilisation optimale du personnel et il a formulé des commentaires sur ces questions. Les résultats de nos vérifications ont démontré que, parmi les systèmes ministériels relatifs au personnel, que nous avons examinés, seuls quelques-uns assuraient une gestion vraiment économique et efficace de l'utilisation optimale du personnel.

Nous avons commencé à étudier ce sujet en 1977 et 1978 lors de notre vérification auprès d'un certain nombre de ministères. Dans le Rapport annuel de 1979, nous avons fait connaître nos constatations sur trois éléments importants de la gestion de l'utilisation optimale du personnel: la planification des ressources humaines—dégager et satisfaire les besoins en ressources humaines; la formation—dégager et satisfaire les besoins en ce qui a trait à la formation et au perfectionnement du personnel; les systèmes d'information sur les ressources humaines—systèmes qui fournissent aux gestionnaires les renseignements essentiels sur le personnel dont ils ont besoin.

**[Text]**

To date we have addressed these subjects in fifteen departments and have found, not unexpectedly, that practices vary across departments; that a few departments have made considerable progress in improving their practices but that most were having serious difficulty in ensuring the economic and efficient use of human resources. Of the fifteen departments we examined in 1978, 1979 and 1980, few had human resource planning systems that had been effectively integrated into other departmental practices. Indeed, most did not plan well for their human resource requirements. In the field of training, most departments had inadequate processes for identifying training needs and evaluating training programs. We noted the existence of many departmental and central agency human resource information systems and that, of eleven departmental systems examined, eight were considered incomplete, inaccurate or untimely.

In the 1979 Report we recommended that the Treasury Board Secretariat strengthen its policies on human resource planning, training and human resource information systems and that it ensure compliance with these policies. We also recommended that departments improve their human resource planning and training systems. The 1979 Report was reviewed in several hearings of this Committee during the first session of the thirty-second Parliament.

We observed also, in our Report of the following year, that there was both a lack of departmental attention to Treasury Board policies and a lack of adequate Treasury Board systems and measures to monitor compliance with its policies and determine reasons for non-compliance.

It was these findings and observations that led the Office, in 1980-1981, to concentrate its payroll costs management examinations on the policies and systems applicable to human resource planning, training and human resource information systems in Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission.

1981 Report: Our 1980 Payroll Costs Management audit findings reported in Chapter 3 indicate that the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission were devoting considerable effort individually and collectively to resolving problems in these areas. The Treasury Board Secretariat had, for example, published a new staff training policy, a policy on Human Resource Information Systems and a policy on Monitoring, Audit and Evaluation. Our findings also indicate, however, that limited progress had in fact been made in addressing departmental deficiencies in human resource planning, in resolving duplication of human resource information systems and in implementing measures to monitor and evaluate published policies. In this regard Mr. Manion's

**[Translation]**

Jusqu'à maintenant, nous avons étudié ces questions dans quinze ministères et nous avons constaté, ce à quoi l'on pouvait s'attendre, que les méthodes utilisées variaient d'un ministère à l'autre. Nous nous sommes également rendus compte qu'un certain nombre de ministères avaient fait de remarquables efforts pour améliorer leurs méthodes, mais que la plupart éprouvaient de sérieuses difficultés lorsqu'il s'agissait d'en arriver à une utilisation économique et efficiente des ressources humaines. Parmi les quinze ministères que nous avons examinés en 1978, 1979 et 1980, quelques-uns seulement possédaient des systèmes de planification des ressources humaines intégrés de manière efficace aux autres méthodes ministérielles utilisées. En réalité, pour la plupart d'entre eux, la planification des besoins en matière de ressources humaines laissait à désirer. Dans le domaine de la formation, la plupart des ministères utilisaient des procédés insatisfaisants pour déterminer les besoins de formation et en évaluer les programmes. En ce qui a trait aux ministères et aux organismes centraux, nous avons remarqué l'existence de nombreux systèmes d'information sur les ressources humaines. Parmi les onze systèmes ministériels examinés, huit ont été jugés incomplets, imprécis ou inopportuns.

Dans le Rapport de 1979, nous avons recommandé que le Secrétariat du Conseil du trésor rende plus rigoureuses ses politiques relatives à la planification, à la formation et aux systèmes d'information portant sur les ressources humaines et qu'il fasse en sorte que soient respectées ces politiques. Nous avons également recommandé que les ministères améliorent leurs systèmes de planification et de formation des ressources humaines. Le Rapport de 1979 a fait l'objet d'examen au cours de plusieurs audiences de ce Comité, pendant la première session de la trente-deuxième législature.

Nous avons également signalé, dans le Rapport de l'année suivante, que les ministères ne tenaient pas suffisamment compte des politiques du Conseil du Trésor et que ce dernier ne possédait pas de systèmes ou de mesures appropriés pour exercer le contrôle de la conformité avec ses politiques et pour préciser les raisons de la non-conformité.

Ce sont ces constatations et ces observations qui ont amené le Bureau, en 1980-81, à axer ses examens de la gestion de l'utilisation optimale du personnel sur les politiques et les systèmes que le Secrétariat du Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique utilisaient au chapitre de la planification, de la formation et des systèmes d'information portant sur les ressources humaines.

Le Rapport de 1981: Le chapitre 3 de ce Rapport apporte nos constatations de vérification au chapitre de la gestion de l'utilisation optimale des ressources; celles-ci indiquent que le Secrétariat du Conseil du trésor et que la Commission de la Fonction publique ont fait de remarquables efforts, individuellement et collectivement, pour résoudre les problèmes qui se posaient dans les secteurs susmentionnés. Le Secrétariat du Conseil du trésor, par exemple, a publié une nouvelle politique sur la formation du personnel, une politique sur les systèmes d'information sur les ressources humaines et une politique sur le contrôle, la vérification et l'évaluation. Toutefois, nous signalons également dans nos constatations, que peu de progrès a été fait pour corriger les lacunes des ministères au chapitre

*[Texte]*

letter to the PAC of February 26, 1982, listing responses to our recommendations in Chapter 3, provides information concerning the actions it proposes to take in dealing with these issues.

**Human Resource Planning:** In human resource planning, for example, the Treasury Board Secretariat had not resolved some of the practical problems departments have in installing effective human resource planning processes, such as their linkage to other problems and had established, in January of 1981, an inter-departmental task force to study human resource planning practices, both inside and outside the Public Service. The task force was charged with developing a planning model and for submitting recommendations to overcome obstacles to effective human resource planning in the Public Service.

The Committee may wish to seek clarification of what this task force has accomplished to date, as well as subsequent TBS work on the development of a Human Resource Management System as outlined in their response to our recommendation (pg. 4 of Mr. Manion's statement, recommendation 3.31). The Committee may wish to obtain details on the plans and timetables that have been established for the Secretariat work. It might also wish to have the views of the Treasury Board Secretariat on its role in aiding and facilitating the activities of the departments in these areas.

**Training:** The new staff training policy, published by the Treasury Board Secretariat in June of 1980, defines the responsibilities of departments, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and individual employees in the training process. It also provides for the direction and co-ordination of training activities in the Public Service. It was too early at the time of the audit to assess the effect of the new policy. Nevertheless, it would seem appropriate for the Committee now to review with the Treasury Board Secretariat what has been accomplished since the issuance of the new policy and what plans and timetables have been established to ensure effective central management control of training.

**Human Resource Information Systems:** Numerous reports, studies and newsletters have documented duplication both between central systems and between these systems and departmental systems. On August 31, 1981, the Personnel

*[Traduction]*

de la planification des ressources humaines, pour éliminer le chevauchement des systèmes d'information sur les ressources humaines et pour instaurer des mesures de contrôle et d'évaluation des politiques publiées. À cet effet, la lettre de M. Manion (26 février 1982), adressée au CCP, donnant la liste des réponses à nos recommandations que renferme le chapitre 3, fournissait de l'information sur les mesures que le Secrétariat du Conseil du trésor suggère pour résoudre ces questions.

**La planification des ressources humaines:** Au chapitre de la planification des ressources humaines, par exemple, le Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas résolu certains des problèmes pratiques que connaissent les ministères en ce qui concerne la mise en place de processus efficaces de planification des ressources humaines, par exemple l'établissement de liens avec d'autres problèmes, et il a mis sur pied, en janvier 1981, un groupe d'étude interministériel chargé d'examiner les méthodes de planification des ressources humaines utilisées à l'intérieur et à l'extérieur de la Fonction publique, d'élaborer un modèle de planification et de formuler des recommandations sur la manière de surmonter les obstacles à une planification efficace des ressources humaines au sein de la Fonction publique.

Le Comité désirera peut-être obtenir des précisions sur ce que le groupe d'étude a accompli à ce jour ainsi que sur le travail ultérieur du SCT en rapport avec l'élaboration d'un système de gestion des ressources humaines dont parlait le SCT dans sa réponse à notre recommandation (paragraphe 4 de la déclaration de M. Manion et recommandation énoncée au paragraphe 3.31 du Rapport). Le Comité désirera peut-être obtenir des précisions sur les plans et calendriers établis pour le travail du Secrétariat. Il désirera peut-être également connaître l'opinion du Secrétariat du Conseil du trésor sur le rôle que ce dernier entend jouer pour aider les ministères et leur faciliter la tâche dans ces domaines.

**La formation:** La nouvelle politique sur la formation du personnel, publiée par le Secrétariat du Conseil du trésor en juin 1980, définit les responsabilités des ministères, de la Commission de la Fonction publique, du Secrétariat du Conseil du trésor et de chaque employé en ce qui a trait à la formation. Elle fournit également des indications sur l'orientation et la coordination des activités de formation au sein de la Fonction publique. Il était trop tôt, au moment de la vérification, pour évaluer les répercussions de la nouvelle politique. Néanmoins, il semblerait approprié que le Comité, de concert avec le Secrétariat du Conseil du trésor, revoie ce qui a été fait depuis la publication de la nouvelle politique et qu'il examine les plans et les calendriers établis afin que la gestion centrale exerce un contrôle efficace de la formation.

**Les systèmes d'information sur les ressources humaines:** De nombreux rapports, études et communiqués ont établi la preuve qu'il existait un chevauchement dans le cas des systèmes utilisés par les organismes centraux et dans celui des



*[Text]*

Policy Branch of the Treasury Board Secretariat issued its first policy on Personnel Data Systems in the Public Service. This policy addresses our 1979 recommendations for controlling proliferation of human resource information systems. This policy is an important first step.

In Chapter 3 we recommend that the TBS establish as well a long-term plan for improving human resource information systems in the Public Service and for reducing the problems of proliferation and duplication of human resource information systems. This step we believe to be critical. Only from such a plan can objectives, priorities and targets be established to achieve greater value for money from expenditures on human resource information systems. We note that the TBS, in responding to this recommendation, has indicated that it intends to develop such a plan and has scheduled it for completion by December of 1982.

The Committee may wish to seek information concerning the scope of the long-term plan and, in particular, whether it is to include consideration of departmental systems, DSS's pay system and the central systems operated by TBS and PSC.

Monitoring and Evaluation: Treasury Board policies generally include provisions for evaluating their appropriateness and for monitoring compliance. Moreover, the Treasury Board general policy on Monitoring, Audit and Evaluation, published in 1981, specifies the Board's intentions and the respective monitoring and evaluating roles of the Treasury Board Secretariat, Public Service Commission and the departments. But we observed that the Treasury Board Secretariat cannot, given the present systems, determine whether departments and agencies are complying with its policies or whether its policies are accomplishing what was intended.

In view of the fact that this Office has commented upon this problem in the 1979, 1980 and 1981 reports, the Committee may wish to review the plans of the Treasury Board Secretariat to fully implement its policy on monitoring and evaluation. Other related matters on which the Committee may wish to seek clarification are the respective roles of the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and the ways in which departmental internal audit is to be utilized to help reduce multiple review of department work.

Resources: The resources of the Treasury Board Secretariat may be a limiting factor in its endeavour to strengthen its central role and in bringing departmental and agency activities up to the desired level. In view of the significance of its work in achieving economic acquisition and efficient use of human resources in the Public Service, the Committee may wish to know whether the Treasury Board Secretariat considers that

*[Translation]*

systèmes utilisés par les organismes centraux et par les ministères. Le 31 août 1981, la direction de la Politique de personnel du Secrétariat du Conseil du trésor a publié sa première politique relative aux systèmes de données sur le personnel dans la Fonction publique. Cette politique tenait compte de nos recommandations de 1979 demandant que soit exercé un contrôle en ce qui a trait à la prolifération des systèmes d'information sur les ressources humaines. Cette politique constitue une première étape importante.

Dans le chapitre 3, nous avons recommandé que le SCT établisse également un plan à long terme visant à améliorer les systèmes d'information sur les ressources humaines au sein de la Fonction publique et à réduire la prolifération et le chevauchement de ces systèmes. Nous croyons qu'il s'agit là d'une étape essentielle. Seul un plan de ce genre peut permettre d'établir des objectifs, des priorités et des points de repères permettant d'assurer l'optimisation des ressources consacrées aux systèmes d'information sur les ressources humaines. Nous remarquons que le SCT, dans sa réponse à cette recommandation, a manifesté son intention d'élaborer un plan de ce genre et qu'il en prévoit l'achèvement pour décembre 1982.

Le Comité désirera peut-être obtenir des renseignements sur la portée du plan à long terme et, en particulier, s'il y a tenu compte des systèmes ministériels, du système de paye du MAS et des systèmes centraux utilisés par le SCT et la CFP.

Le contrôle et l'évaluation. Les politiques du Conseil du trésor comportent habituellement des dispositions qui prévoient l'évaluation du caractère approprié des politiques et le contrôle du respect de ces politiques. En outre, la politique générale du Conseil du trésor sur le contrôle, la vérification et l'évaluation, publiée en 1981, précise les intentions du Conseil et les rôles respectifs du Secrétariat du Conseil du trésor, de la Commission de la Fonction publique et des ministères en ce qui a trait au contrôle et à l'évaluation. Nous avons toutefois remarqué que le Secrétariat du Conseil du trésor, compte tenu des systèmes présentement en vigueur, ne peut déterminer si les ministères et les organismes se conforment à ses politiques ou si ces politiques donnent les résultats escomptés.

En considérant le fait que le Bureau a fait des commentaires sur ce problème dans les Rapports de 1979, 1980 et 1981, le Comité désirera peut-être examiner les plans du Secrétariat du Conseil du trésor visant à assurer une instauration globale de sa politique sur le contrôle et l'évaluation. Le Comité désirera peut-être obtenir des précisions sur d'autres questions qui s'y rattachent, par exemple, les rôles respectifs du Secrétariat du Conseil du trésor et de la Commission de la Fonction publique et la manière dont peuvent être utilisés les travaux de vérification interne des ministères afin de réduire la multitude d'examen des travaux des ministères.

Les ressources: Il est possible que les ressources dont dispose le Secrétariat du Conseil du trésor freinent quelque peu ses efforts pour renforcer son rôle d'organisme central et pour amener les activités des ministères et des organismes au niveau souhaité. En tenant compte de l'importance de son intervention la réalisation d'une acquisition économique et d'une utilisation efficiente des ressources humaines au sein de la Fonction



## [Texte]

its resources are adequate to accomplish its plans and targets and, if not, what initiatives it is taking.

**Statement by Mr. J.L. Manion (Secretary, Treasury Board Canada):**

I am pleased to have this opportunity to appear before the Public Accounts Committee to discuss payroll costs management and, in particular, the areas of human resources planning, staff training, and information systems, and the Treasury Board Secretariat's responsibilities in these areas.

The Treasury Board Secretariat has provided the Public Accounts Committee with specific responses to the audit criteria pertaining to payroll costs management that are contained in Chapter 9 of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1979 and to the audit criteria and recommendations in Chapter 3 of his 1981 report. I believe it is evident from these responses that we are in substantial agreement with the Auditor General on what would be desirable in payroll costs management in the Public Service. In general, we have found the Auditor General's recommendations to be constructive and I believe it is fair to state that his comments are supportive of many of the specific steps which have been taken in the past few years to improve human resources management in the Public Service. I would like to take a few moments to highlight certain of the improvements which have been made but, before doing so, I wish to explain briefly our perception of the Treasury Board Secretariat's responsibilities for payroll costs management.

I feel that the Auditor General's Report does not always clearly distinguish between the Treasury Board's responsibilities for personnel management and the responsibilities of the departments. The Treasury Board, as established under the Financial Administration Act, is the employer of public servants, and is responsible for the general management of the government's human and financial resources. The Secretariat supports the Ministers of the Treasury Board in discharging their management responsibility, and it acts as the Treasury Board's agent.

The Treasury Board meets its responsibilities for overall human resources management in the public service by developing and issuing policies and standards that set the framework for personnel management practices in departments. Departments, or more precisely their managers, are expected to operate within the personnel management framework established by the Treasury Board. They are themselves responsible for their day-to-day operations within this framework.

The Treasury Board works with departments individually and collectively to further good management practices by

## [Traduction]

publique, le Comité désirera peut-être savoir si le Secrétariat du Conseil du trésor juge suffisantes les ressources dont il dispose pour réaliser ses plans et ses objectifs et, si ces ressources étaient insuffisantes, quelles mesures le Secrétariat entend prendre pour corriger cette situation.

**Déclaration de M. J.L. Manion (secrétaire, Conseil du Trésor):**

Je suis heureux d'avoir l'occasion de me présenter devant le comité des Comptes publics pour parler de la gestion des coûts salariaux et, en particulier, de la planification des ressources humaines, de la formation du personnel, et des systèmes d'information ainsi que des responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor à cet égard.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fourni au comité des Comptes publics des réponses précises au sujet des critères de vérification concernant la gestion des coûts salariaux qui sont énoncés au chapitre 9 du Rapport du vérificateur général pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1979, et au sujet des critères de vérification et des recommandations contenus dans le chapitre 3 du rapport de 1981. Ces réponses montrent à l'évidence, je crois, que nous sommes amplement d'accord avec le Vérificateur général sur les mesures qui seraient souhaitables en ce qui concerne la gestion des coûts salariaux dans la Fonction publique. Nous avons trouvé que les recommandations du Vérificateur général ont, dans l'ensemble, un caractère constructif. On peut dire en toute justice, que ses observations viennent corroborer bon nombre des mesures particulières qui s'ont été prises, ces dernières années, pour améliorer la gestion des ressources humaines dans la Fonction publique. J'aimerais exposer brièvement certaines des améliorations qui ont été effectuées. Auparavant, il conviendrait toutefois, de montrer de façon succincte comment nous concevons les responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait à la gestion des coûts salariaux.

A mon sens, le Rapport du Vérificateur général ne fait pas toujours une distinction bien nette entre les responsabilités du Conseil du Trésor en matière de gestion du personnel et celles des ministères. Le Conseil du Trésor, tel qu'il a été établi en vertu de la Loi sur l'administration financière, joue le rôle d'employeur à l'égard des fonctionnaires; il est chargé de la gestion générale des ressources humaines et financières du gouvernement. Le Secrétariat fournit un soutien aux ministères du Conseil du Trésor pour l'exercice de sa responsabilité de gestion et joue à l'égard de ce dernier un rôle de mandataire.

Le Conseil du Trésor s'acquitte de ses responsabilités, en ce qui concerne la gestion générale des ressources humaines, en élaborant et en publiant des politiques et des normes qui définissent le cadre dans lequel les pratiques de gestion du personnel des ministères doivent s'inscrire. Ceux-ci, ou plus précisément leurs gestionnaires, sont censés accomplir leurs opérations dans les limites du cadre de gestion du personnel établi par le Conseil du Trésor. Ce sont eux qui répondent des opérations quotidiennes à l'intérieur de ce cadre.

Le Conseil du Trésor collabore avec les ministres, individuellement et collectivement, en vue d'améliorer pratiques de

## [Text]

helping, supporting and advising departments. But it normally becomes involved in specific personnel management issues in departments only on an exception basis, usually to help resolve specific problems that departments may raise or that are revealed through departments' internal audits.

In keeping with this division of responsibility between departments and the Treasury Board, the Secretariat does not have in place the extensive management control systems that would be required if it was to take responsibility for the day-to-day human resources management decisions in departments. Rather, the purpose of the human resources management information systems the Secretariat operates is to monitor the implementation of Treasury Board policies and to gather the information required to evaluate these policies.

Thus, while we have generally agreed that the Auditor General's audit criteria and recommendations are appropriate and reasonable, we have done so in certain instances with some reservations. We would not want our acceptance of some of the criteria and recommendations to imply a belief on our part that the Treasury Board is responsible for managing the daily operations of departments. Clearly, the policies and management framework that the Treasury Board establishes must take departmental needs and problems into account if they are to be effective in improving human resources management. But, in the final analysis, departments themselves must be held accountable for taking appropriate action, within Treasury Board policies and standards, to manage their human resources effectively and, indeed, for requesting assistance from the Treasury Board in resolving their own unique problems.

We believe that considerable progress has been made in developing a policy framework that will assist departments in managing their human resources and will, therefore, achieve better payroll costs management across the public service. I would like to mention some of these, briefly.

**Information Systems:** We have shared the Auditor General's philosophy regarding human resources information systems of involving departments in the development of these systems, minimizing reporting requirements for departments, eliminating the proliferation and duplication of data systems and disclosing the full costs of these systems. There have been a number of important accomplishments in support of these systems management objectives in the last two years. Among the achievements are the joint development with departments of a comprehensive policy on personnel data systems, which sets out the framework for the development and evaluation of such systems. This policy addresses the major areas of concern to the Auditor General:

1. The establishment on a permanent basis of the senior steering committee/co-ordinating office. This was under consideration at the time of the 1981 audit; and,

## [Translation]

gestion en aidant, appuyant et conseillant les ministères. Mais, normalement, ce n'est qu'à titre exceptionnel qu'il s'occupe de questions particulières de gestion du personnel au sein des ministères; il s'agit alors, d'ordinaire, de régler des problèmes particuliers soulevés par les ministères ou révélés par la vérification interne des ministères.

Conformément, à ce partage des responsabilités entre les ministères et le Conseil du Trésor, le Secrétariat ne dispose pas des grands systèmes de contrôle de la gestion qu'il devrait avoir s'il devait prendre la responsabilité des décisions quotidiennes prises par les ministères au sujet de la gestion des ressources humaines que le Secrétariat utilise ont plutôt pour but de contrôler la mise en oeuvre des politiques du Conseil du Trésor et de réunir les données voulues pour évaluer ces politiques.

Ainsi, tout en reconnaissant que, dans l'ensemble, les critères de vérification et les recommandations du Vérificateur général sont appropriés et raisonnables, nous avons, dans certains cas, fait quelques réserves. Nous ne voudrions pas, en acceptant certains des critères ou certaines recommandations, donner à penser que le Conseil du Trésor, à notre avis, est responsable de la gestion des opérations quotidiennes des ministères. Certes, les politiques et le cadre de gestion établis par le Conseil du Trésor doivent tenir compte des besoins et des problèmes des ministères, si l'on veut qu'ils contribuent efficacement à l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Toutefois, en dernière analyse, ce sont les ministères eux-mêmes qui ont la responsabilité de prendre les mesures voulues—dans les limites des politiques et des normes du Conseil du Trésor—pour gérer efficacement les ressources humaines et, en vérité, de demander l'aide du Conseil du Trésor pour la solution de leurs problèmes exceptionnels.

Nous croyons qu'il y a eu un progrès considérable lorsqu'on a élaboré un cadre de politiques qui aidera les ministères à gérer leurs ressources humaines et permettra d'améliorer la gestion des coûts salariaux dans l'ensemble de la Fonction publique. Je mentionnerai ici brièvement quelques exemples des progrès accomplis.

**Systèmes d'information:** En ce qui touche les systèmes d'information sur les ressources humaines, nous partageons la conception du Vérificateur général selon laquelle il faut engager les ministères dans leur élaboration, réduire au minimum le nombre de rapports exigés des ministères, arrêter la prolifération et le double emploi des systèmes de données, et divulguer en totalité les coûts de ces systèmes. On a marqué maints progrès, ces deux dernières années, à l'appui de ces objectifs de gestion des systèmes. Signalons les suivants: Elaboration, de concert avec les ministères, d'une politique générale sur les systèmes de données concernant le personnel qui établit le cadre dans lequel doivent se faire la mise sur pied et l'évaluation de ces systèmes. Cette politique embrasse les principaux aspects qui intéressent le Vérificateur général;

1. Etablissement, à titre permanent, du Bureau du comité supérieur de direction et de coordination. Cette innovation n'était encore qu'un projet à l'époque de la vérification de 1981;

**[Texte]**

2. the creation of a Common Data Pool in Supply and Services Canada to extend the Service-Wide Applications Centre concept. We believe this step will help to resolve the problem of duplicate data capture, to reduce costs and to improve the quality of central agency information systems.

At this time, work is underway on the development of a long-term plan to deal with the problems of data systems proliferation and duplication. The plan will be completed in December, 1982. Regarding the suggestion by the Auditor General that there is duplication of data systems at the central agency level, I would observe that the Treasury Board systems are informational in nature, whereas those of the Public Service Commission are operation, and I would suggest, therefore, that there has been a need for them to exist. While we disagree that there is duplication of systems between the central agencies, we do agree that there is a duplication in data capture and in human resources information systems across the public service. Our long-term work plan will be aimed at addressing these duplications.

**Training and Development:** Since the Auditor General's 1979 audit, and in response to it, the Treasury Board undertook a fundamental review of training policies, which resulted in a general staff training policy being issued. The Treasury Board has been working to finalize the implementation of an administrative framework for the management of training, a training administration guide and a reporting system designed to collect data for monitoring and evaluation purposes. In our view, these measures represent substantial progress in meeting the Auditor General's previous observations on the Treasury Board's activities in the training area.

**Human Resources Planning:** We feel we have made considerable progress in the area of human resources planning, as well. Our proposed human resources management system will provide departments with a model for human resources planning, implementation and control and will allow them the flexibility to design systems to meet their own unique needs. Also, it will provide Treasury Board with information that is not currently available and that is essential for monitoring and evaluating departmental planning systems and Treasury Board policies, and for responding to departmental or service-wide needs.

Another important step which has been taken to improve human resources planning has been the clarification of the roles and responsibilities of the Treasury Board and Public Service Commission for human resources management.

**[Traduction]**

2. création d'un Service central de données au sein d'Approvisionnement et Services Canada, ayant pour but d'étendre le principe qui a inspiré la création, pour l'ensemble de la Fonction publique, du Service spécialisé en information sur le personnel. Nous croyons que cette mesure aidera à résoudre le problème des doubles saisies de données, contribuera à réduire les coûts et permettra d'améliorer la qualité des systèmes d'information des organismes centraux.

On travaille, à l'heure actuelle, à la mise sur pied d'un plan à long terme en vue de régler les problèmes liés à la prolifération des systèmes de données et au double emploi. Ce plan sera achevé en décembre 1982. Pour ce qui est de l'avis du Vérificateur général selon lequel il y a double emploi des systèmes de données dans les organismes centraux, je ferai observer que les systèmes du Conseil du Trésor ont un caractère informatif, tandis que ceux de la Commission de la fonction publique ont un but opérationnel; j'estime donc que cette dualité est justifiée. Si nous différons d'opinion au sujet du double emploi des systèmes dans les organismes centraux, nous sommes bien d'accord sur le fait qu'il y a double emploi en ce qui concerne la saisie des données et des systèmes d'information sur les ressources humaines dans l'ensemble de la Fonction publique. Notre plan de travail à long terme sera conçu de manière à rectifier cette situation.

**Formation et perfectionnement:** Depuis la vérification de 1979 du Vérificateur général, et en réponse à cette dernière, le Conseil du trésor a entrepris un examen fondamental des politiques concernant la formation; il en est résulté la publication d'une politique générale sur la formation du personnel. Le Conseil du trésor s'est employé à achever la mise en oeuvre d'un cadre administratif pour la gestion de la formation; de plus, il a mis au point un Guide d'administration de la formation et un système de rapports permettant de réunir des données à des fins de contrôle et d'évaluation. Nous croyons que ces mesures représentent un progrès considérable en tant que suite donnée aux observations antérieures du Vérificateur général au sujet des activités du Conseil du trésor touchant la formation.

**Planification des ressources humaines:** Nous pensons avoir accompli de grands progrès, également, dans le domaine de la planification des ressources humaines. Le système que nous proposons, à cet égard, fournirai aux ministères un modèle pour la planification, l'utilisation et le contrôle des ressources humaines, et leur laissera la latitude voulue pour concevoir des systèmes axés sur leurs propres besoins particuliers. De plus, il procurera au Conseil du Trésor des données qu'il ne peut obtenir, à l'heure actuelle, et qui sont indispensables pour contrôler et évaluer les systèmes de planification des ministères ainsi que les politiques du Conseil du Trésor, et pour répondre aux besoins des ministères ou de l'ensemble de la Fonction publique.

La clarification des rôles et des responsabilités du Conseil du Trésor et de la Commission de la Fonction publique en matière de gestion des ressources humaines représente une autre importante mesure qui a été prise pour améliorer la planification à cet égard.



**[Text]**

Summary: An examination of the Auditor General's comments and recommendations on payroll costs management must take account of the nature of the role of the Treasury Board in personnel management in the Public Service, and of departments' specific responsibilities in this area.

While much remains to be done to meet the challenges the Auditor General has identified, a great deal has been accomplished since the Treasury Board discussed these matters with the Public Accounts Committee in October, 1980. We have developed new general policies pertaining to training and information systems, and we are getting ready to implement, on a pilot basis, a new human resources management system, containing forward planning, implementation and control components. These policies and systems provide a sound basis for improvements in personnel management in the public service.

**Statement by Mr. E. Gallant, Public Service Commission:**

Mr. Chairman,

The Public Service Commission welcomes the opportunity to discuss, with members of the Standing Committee on Public Accounts, payroll cost management factors and systems as they relate to the Commission's human resource planning, staff training and development, and human resource information systems. Our comments will focus mainly on the observations and recommendations made by the Auditor General in his Annual Report for the fiscal year ended 31 March 1981.

I would like to establish that the Public Service Commission and the Treasury Board of Canada are in substantial agreement with the assessment criteria and the recommendations contained in Chapter 3 of the Auditor General's Report. The recommendations are viewed as being constructive, and steps have already been taken to deal with some of the important issues. However, significant progress has been made in the area of human resource information systems in the past two years to meet identified needs and to strengthen services and programs. It is our view that these efforts should perhaps have received greater recognition.

The Commission's basic involvement in human resource planning stems from its mandate for staffing the Public Service, entrusted to it by the Public Service Employment Act, and from the other functions and activities it has assumed at the request of the Governor-in-Council or carries out in support of Government policies. Specific programs of the Commission that have impact on staffing processes are carried out in areas of identified need and in order to realize the sub-objectives of the Commission in several areas of personnel management. These include the Office of Equal Opportunities for Women and its network of regional coordinators; the Office of Native Employment and the Northern Careers Pro-

**[Translation]**

Résumé: L'examen des observations et des recommandations du Vérificateur général au sujet de la gestion des coûts salariaux doit tenir compte de la nature du rôle du Conseil du Trésor en ce qui concerne la gestion du personnel de la Fonction publique ainsi que des responsabilités particulières des ministères à cet égard.

Certes, il reste beaucoup à faire pour surmonter les déficits signalés par le Vérificateur général; néanmoins, il s'est accompli d'importants progrès depuis octobre 1980, époque à laquelle le Conseil du Trésor a étudié ces questions avec le Comité des comptes publics. Nous avons élaboré de nouvelles politiques générales concernant les systèmes de formation et d'information, et nous nous apprêtons à mettre en oeuvre, à titre expérimental, un nouveau système de gestion des ressources humaines contenant des éléments de planification de mise en oeuvre et de contrôle à long terme. Ces politiques et ces systèmes constituent une base solide qui permettra d'améliorer la gestion du personnel de la Fonction publique.

**Déclaration de M. E. Gallant, de la Commission de la Fonction publique:**

Monsieur le président,

La Commission de la Fonction publique est heureuse de discuter, avec les membres du comité permanent des Comptes publics, des facteurs et des systèmes de la gestion de l'utilisation optimale du personnel en ce qui concerne la planification des ressources humaines, la formation et le perfectionnement et les systèmes d'information sur les ressources humaines de la Commission. Nos propos porteront principalement sur les observations et les recommandations formulées par le Vérificateur général dans son rapport annuel pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981.

J'aimerais d'abord préciser que la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor du Canada sont d'accord sur l'essentiel des critères d'évaluation et des recommandations énoncées au chapitre 3 du Rapport du Vérificateur général. Ces recommandations sont considérées comme constructives, et des mesures ont déjà été prises pour régler certaines des questions importantes. D'ailleurs, des progrès considérables ont été réalisés dans le domaine des systèmes d'information sur les ressources humaines, au cours des deux dernières années, afin de répondre aux besoins identifiés et de raffermir les services et les programmes. Nous sommes d'avis que ces efforts seraient dû être mieux reconnus.

Le rôle fondamental que joue la Commission dans la planification des ressources humaines découle de son mandat de pourvoir aux postes de la Fonction publique, mandat que lui confère la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, ainsi que des autres fonctions et activités qu'elle exécute à la demande du gouverneur en conseil ou en vertu des politiques du gouvernement. Des programmes particuliers qui influent sur les méthodes de dotation du personnel sont exécutés en fonction des besoins établis et en vue d'atteindre les sous-objectifs de la Commission dans plusieurs domaines de la gestion du personnel. Il s'agit notamment de l'Office de la promotion de la femme et de son réseau de coordonnateurs régionaux du



*[Texte]*

gram now being administered and financed by the Commission, having been taken over from the Department of Indian Affairs and Northern Development as well as efforts on behalf of disabled people including the activities of the Commission's Special Advisor on Handicapped Persons and those of the regional coordinators serving disabled people seeking Public Service employment.

New resource planning activities associated with the Management Category are of vital significance for management staffing and for identifying high flyers with exceptional potential to contribute to the Public Service. The departmental career management approach to human resource planning which has been adopted by the Commission as a basis for its strategic planning is another indication of the importance attributed to human resource management activities by the Commission.

A key focus of management development and renewal in the Public Service is the training and development process. In the last year, this program has been strengthened by reorganization of the Commission's Staff Development Branch, implementation of measures to put training activities on a sound financial footing and achieve value for money spent, and development of the new Management Training Program.

Under the policies and guidance of Treasury Board Canada and of the Staff Training Council (established in 1980), and subject to the policies of the Public Service Commission, the Staff Development Branch provides assistance and support to departments and agencies in responding to their identified job-related training and development needs. The Branch's services and courses are available in both official languages and the Branch maintains a regional network, reorganized during the 1981-82 fiscal year. Course fees are approved by the Treasury Board and, where the Branch is charged to carry out assignments to meet goals of a governmental or socio-economic nature that are not financially self-sustaining, the Commission and the Treasury Board provide appropriate subsidies.

The Staff Development Branch provides guidance and support in the following areas:

- training course design, delivery, evaluation and validation methodology leading to certification of departmental instructors;

- problem analysis, design and conduct of custom made course packages for individual departments and agencies;

- design, conduct, evaluation and validation of training and development programs assigned to the Branch by the Treasury Board and the Staff Training Council;

- educational and training technology research, advice and support;

- training program audit of departments and agencies as directed by the Treasury Board; and

*[Traduction]*

Bureau de recrutement d'autochtones et du programme de promotion, professionnelle dans le Nord, sont maintenant administrés et financés par la Commission. Il y a également lieu de mentionner les efforts déployés au nom des personnes handicapées, notamment les activités du conseiller spécial et celles des coordonnateurs régionaux au service des handicapés qui cherchent un emploi à la Fonction publique.

Les nouvelles activités de planification des ressources ayant trait à la catégorie de la gestion sont d'une importance capitale pour la dotation de la gestion et pour l'identification des sujets prometteurs dont le potentiel exceptionnel serait un atout pour la Fonction publique. L'adoption d'une stratégie de gestion des carrières au niveau ministériel est une autre indication de l'importance que la Commission de la Fonction publique accorde à la gestion des ressources humaines.

La formation et le perfectionnement sont des éléments essentiels du processus de perfectionnement et de recyclage des éléments qui ont été renforcés par la réorganisation de la Direction générale du perfectionnement de la Commission, l'adoption de mesures visant à assurer le recouvrement des frais de formation et à obtenir une juste valeur en contrepartie de l'argent dépensé ainsi que par la mise en place du Programme de formation en gestion.

En vertu des politiques et des lignes directrices du Conseil du Trésor du Canada et du Conseil de formation du personnel (formé en 1980) et sous réserve des politiques de la Commission de la Fonction publique, la Direction générale du perfectionnement aide les ministères et les organismes à répondre à leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement professionnels. La Direction générale offre ses services et ses cours dans les deux langues officielles et possède un réseau régional, réorganisé en 1981-1982. Les frais de cours sont approuvés par le Conseil du Trésor et lorsque la Direction générale est chargée de missions spéciales à caractère gouvernemental ou socio-économique qui ne peuvent s'autofinancer, la Commission et le Conseil du Trésor versent les subventions requises.

La Direction générale du perfectionnement assure aide et conseils dans les domaines suivants:

- élaboration, exécution, évaluation et validation d'un cours d'accréditation des agents et formation ministériels;

- analyse des problèmes, élaboration et exécution de programmes de cours adaptés aux besoins de ministères et d'organismes particuliers;

- conception, exécution, évaluation et validation de programmes de formation et de perfectionnement confiés à la Direction générale par le Conseil du Trésor ou le Conseil de formation du personnel;

- recherche sur les techniques d'enseignement et de formation; avis et conseil;

- vérification des programmes de formation des ministères et des organismes, selon les instructions du Conseil du Trésor; et

**[Text]**

information and advice on training and development facilities, programs and institutions available outside the government.

The Branch concentrates its resources and efforts on the provision of management orientation courses, management skills and practices, job-related individual competency, and information, personnel, finance and material management. It endeavours to provide high quality, minimum cost courses and services.

The policy framework concentrates on basic management orientation courses, in line with implementation of the Management Category. Orientation training now is mandatory for members of the category. The Branch will strive to reflect the emerging philosophy of management in its courses, and will seek to provide managers with sufficient knowledge so that they are able to manage more effectively. A continuum of management courses has been planned, and the first courses now are operational. The planning and development of our training programs take full account of the importance of human resources management requirements and special emphasis will continue to be placed on this dimension. We expect to be able to deliver sufficient course vacancies for ADM/EX/SM management orientation courses so that all Management Category incumbents will have taken such a course or courses in the next six years or so.

With respect to human resource information systems, Treasury Board Canada and the Public Service Commission have collaborated in the preparation of a general statement on the evaluation contained in the Auditor General's Report, and we are in agreement with the comments concerning these systems which have been presented to you by the Treasury Board.

We believe that substantial progress has been achieved and directions established that respond positively to the issues identified by the Auditor General in his Annual Report. Of particular importance is the understanding reached recently by the Treasury Board and the Public Service Commission on their individual roles and responsibilities, which reinforces the accountability of each. The agreement will result in consolidation and acceleration of the administrative reform of personnel management in the Public Service. In addition, the reorganization of the Commission's Staff Development Branch, implementation of the Management Category and the strengthened and integrated human resource information systems will enable us to contribute fully to the effective management of human resources in the Public Service of Canada. We would be pleased to respond to any questions you may have.

**The Chairman:** Mr. Manion.

**Mr. J.L. Manion (Secretary, Treasury Board Canada):** Mr. Chairman, perhaps just two points, very brief ones: first, to welcome the opportunity to appear before this committee on behalf of the Treasury Board Secretariat; and secondly, to mention one aspect of the Treasury Board's work over the past

**[Translation]**

information et conseil portant sur les possibilités de formation et de perfectionnement et sur les programmes et établissements privés.

La Direction générale concentre ses ressources et ses efforts sur les cours d'orientation en gestion les méthodes et pratiques de gestion, la compétence professionnelle ainsi que sur la gestion de l'information du personnel, des finances et du matériel. Elle s'efforce d'offrir des cours et services de haute qualité au moindre coût possible.

La politique est surtout axée sur les cours de base en gestion qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en oeuvre de la Catégorie de la gestion. Ces cours d'orientation sont désormais obligatoires pour tous les membres de la Catégorie. La Direction générale veillera à ce que ces cours soient le reflet de la nouvelle conception de la gestion et à ce que les gestionnaires acquièrent suffisamment de connaissances pour pouvoir diriger plus efficacement. Un programme continu de cours de gestion a été élaboré et les premiers cours ont été dispensés. La planification et l'élaboration des programmes de formation tiennent compte de l'importance des besoins de la gestion des ressources humaines et on continuera de privilégier cet aspect. Nous prévoyons être en mesure d'offrir suffisamment de places dans les cours à l'intention des SMA, des EX et des SM pour que tous les titulaires de postes de la catégorie de la gestion en aient suivi au moins un au cours des six prochaines années.

En ce qui concerne les systèmes d'information sur les ressources humaines, le Conseil du Trésor du Canada et la Commission de la Fonction publique ont collaboré à la formulation de l'énoncé général portant sur l'évaluation contenue dans le Rapport annuel du Vérificateur général. Nous repreneons d'ailleurs à notre compte les observations que vous a présentées le Conseil du Trésor au sujet de ces systèmes.

Nous croyons que des progrès importants ont été réalisés et que les orientations choisies répondent positivement aux questions soulevées par le Vérificateur général dans son rapport annuel. Il importe spécialement de noter l'entente intervenue récemment entre le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique au sujet de leurs rôles et responsabilités respectifs, entente qui accentue l'imputabilité de chacun. Elle se traduira par la consolidation et l'accélération de la réforme administrative de la gestion du personnel dans la Fonction publique. En outre, la réorganisation de la Direction générale du perfectionnement et la Commission, la mise en place de la Catégorie de la gestion ainsi que le raffermissement et l'intégration des systèmes d'information sur les ressources humaines nous permettront de contribuer pleinement à la saine gestion des ressources humaines dans la Fonction publique du Canada. Nous nous ferons un plaisir de répondre à toutes vos questions.

**Le président:** Monsieur Manion.

**M. J.L. Manion (secrétaire, Conseil du Trésor du Canada):** Monsieur le président, j'ai deux interventions très rapides à faire: tout d'abord, je me félicite de pouvoir comparaître devant ce comité au nom du secrétariat du Conseil du trésor; deuxièmement, j'aimerais rappeler ici un point dont je n'ai pas

*[Texte]*

several years in this area of payroll cost management that is not emphasized in my statement, and that of course is the degree of very considerable restraint in personnel numbers which has been exercised by successive governments since the mid-seventies. I did not feel it was useful to get into the explanation analysis of the numbers, but that fact lies behind much of the evidence we will give today.

**The Chairman:** Mr. Gallant. No?

All right then, we will go straight into the questions.

Perhaps I should comment first of all that what we hope to achieve today is to get for the committee a better understanding of the enforcement roles and division of responsibilities between the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission, which are the two central agencies involved in the payroll costs management subject; also to provide an opportunity for the members of the committee to evaluate the progress made by the central agencies in the areas of human resource planning, training and information systems; and to give the officials of the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission an opportunity to report on payroll costs management and to respond to the concerns raised by the Auditor General in this area. And, of course, we would like to hear any updated comments that the Auditor General may have after he hears the questions and the answers that we will be having today.

So we will go right to questions then, and we will commence with Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman. I think what we are dealing with today are the personnel policies of the government in the areas of planning, training, and information systems.

**Mr. Manion,** I would like you to explain to us who is responsible for the preparation of these planning programs and the training programs and information systems. How does that responsibility work?

**Mr. Manion:** Mr. Chairman, these are conducted under the authority of the Treasury Board, which is the statutory committee of cabinet. The Treasury Board Secretariat is constituted as a department to support the President of the Treasury Board and the board of ministers. We have within the Treasury Board Secretariat a Personnel Policy Branch headed by Mr. Drummie which provides the expertise in this area. Does that answer your question?

**Mr. Desmarais:** Are you responsible for devising the planning that you are going to do in each department?

**Mr. Manion:** Mr. Chairman, I think I should make it clear that the minister and the deputy minister of the department are responsible for the management of the department. The minister is accountable to Parliament for the use of the resources that he gets from Parliament.

**Mr. Desmarais:** You are not talking about Treasury Board?

*[Traduction]*

suffisamment souligné l'importance dans ma déclaration préliminaire, c'est-à-dire les compressions de personnel qui ont été imposées par les gouvernements qui se sont succédés depuis le milieu des années 70. Je ne voulais pas entrer dans une analyse explicative des chiffres, mais il convient de ne pas perdre de vue ce contexte pour juger des témoignages que nous apportons aujourd'hui.

**Le président:** Monsieur Gallant, non?

Alors très bien, nous allons commencer la période des questions.

Je devrais peut-être d'abord souligner que le comité espère aujourd'hui améliorer la connaissance qu'il a des pouvoirs et des partages de responsabilités entre le Secrétariat du Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique, qui sont les deux organismes centraux concernés par cette question de la gestion de l'utilisation optimale du personnel; mais également, les membres du comité désirent pouvoir apprécier les progrès qui auraient été faits dans ces domaines de la planification des ressources humaines, de la formation et des systèmes d'information, ainsi que donner aux hauts fonctionnaires la possibilité de faire rapport sur ces questions, et de répondre aux préoccupations du Vérificateur général à ce sujet. Nous espérons bien sûr pouvoir entendre les commentaires du Vérificateur général à l'audition des questions et des réponses qui nous seront données.

Nous allons donc commencer tout de suite par M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président. Il est donc question aujourd'hui des politiques gouvernementales concernant le personnel, c'est-à-dire: la planification, la formation et les systèmes d'information.

J'aimerais que M. Manion nous explique qui est responsable de l'élaboration de ces programmes de planification et de formation et des systèmes d'information. À qui en incombe la responsabilité?

**M. Manion:** Monsieur le président, cela relève du Conseil du trésor, qui est le comité réglementaire du Cabinet. Le Secrétariat du Conseil du trésor est constitué en ministère mis au service du président du Conseil du trésor et du Conseil des ministres. Au Secrétariat du Conseil du trésor, il y a une Direction des politiques du personnel dirigée par M. Drummie, spécialiste de ces questions. Ai-je répondu à votre question?

**M. Desmarais:** Êtes-vous responsable de l'élaboration de la planification que vous faites appliquer dans les divers ministères?

**M. Manion:** Monsieur le président, je devrais peut-être dire bien clairement que, dans chaque ministère, ce sont le ministre et le sous-ministre qui sont responsables de l'administration. Le ministre est comptable au Parlement de l'utilisation des ressources que celui-ci lui alloue.

**M. Desmarais:** Vous ne parlez pas du Conseil du trésor?



## [Text]

**Mr. Manion:** No. The minister responsible for each department. What the Treasury Board does is to establish a framework within which departments carry out their management responsibility. The secretariat does not consider that its role is either to manage the activities within the department or, in effect, second-guess in any detailed way the management of those activities by deputy ministers. The board does try to establish, however, the over all framework, the objectives, the standards, the policies. We are trying now to establish improved information systems that enable both the management in departments and the ministers of the board to carry out their respective responsibilities.

• 1115

What we have in place and what we are building is not a heavy, centralized prescriptive management system. We have a variety of departments ranging from enormous ones like National Defence, Transport, Employment and Immigration, which have such unusual problems and processes and such a dispersed operation that they can only be effectively managed by their own managers.

**Mr. Desmarais:** First of all, would you explain what the difference is between the Treasury Board Secretariat and Treasury Board itself?

**Mr. Manion:** The Treasury Board is the group of ministers that has been given authority under the Financial Administration Act and by delegation from the Governor in Council to control resources, including human resources. The secretariat of the Treasury Board exercises no authority in its own right. It is a staff body to the board of ministers.

**Mr. Desmarais:** I see. You said that you try to establish policy in the personnel area.

**Mr. Manion:** Yes, the board and the secretariat and departments face the same difficulties in this area as the private sector does. It is relatively easy to establish what appear to be wise and far-reaching policies on personnel management. It is much more difficult in practice. The reading of the demand and supply for particular skills is extremely difficult, as we all know. The task of the trainers, who have to look forward not only six months or a year, but five and ten years, as they frame their training programs, is extremely difficult. We share the difficulties of private sector personnel specialists and managers. I quite deliberately chose the word "try". We try to establish the right policies and to recommend the right policies.

**Mr. Desmarais:** But, as you do that and as you issue your policy guidelines, how do you arrive at those guidelines? Do you work directly with the departments or do you just dream them up in Treasury Board itself?

**Mr. Manion:** We work directly with departments. I think, because of the nature of the public service, the variety of functions, the variety of businesses, in effect, that we are in,

## [Translation]

**M. Manion:** Non. Je parle du ministre responsable de son ministère. Le Conseil du trésor, quant à lui, établit un cadre de travail à l'intérieur duquel chaque ministère s'acquitte de ses fonctions administratives. Le Secrétariat ne considère pas non plus que son rôle est de prendre en main les diverses activités à l'intérieur du ministère, ni même en effet de reprendre dans le détail la gestion faite par les sous-ministres. Le conseil cherche à établir toutefois un cadre général, des objectifs, des normes et des politiques. Nous cherchons à améliorer les systèmes d'information qui permettent aux gestionnaires des ministères et aux ministres du conseil d'assumer les uns et les autres leurs responsabilités.

Ce que nous avons en place, et ce que nous cherchons à mettre en place n'est pas un système de gestion autoritaire, centralisé et lourd. Nous avons affaire à une gamme de ministères très différents, allant de la Défense nationale, les Transports ou Emploi et Immigration qui sont de lourdes administrations, avec des problèmes et des procédés tout à fait particuliers, ainsi qu'une dispersion telle que leur gestion revient effectivement à leurs responsables.

**M. Desmarais:** Tout d'abord, pourriez-vous nous expliquer la différence entre le Conseil du trésor et le Secrétariat du Conseil lui-même?

**M. Manion:** Le Conseil du trésor est formé du groupe de ministres qui sont habilités, d'après la Loi sur l'administration financière et par délégation du gouverneur en conseil, à contrôler les ressources, y compris les ressources humaines. Le Secrétariat du Conseil du trésor n'exerce aucune autorité de son propre chef. C'est un organisme au service du conseil des ministres.

**M. Desmarais:** Je vois. Vous dites que vous cherchez à définir une politique en matière de personnel.

**M. Manion:** Oui, le conseil et son secrétariat, et les ministères d'autre part, sont aux prises avec des difficultés semblables à celles du secteur privé. Les politiques audacieuses qui sembleraient convenir en matière de personnel sont beaucoup plus difficiles à mettre en pratique qu'à imaginer. En particulier, et comme nous le savons tous, il est très difficile de connaître parfaitement l'offre et la demande dans certaines spécialités. En effet, la tâche des responsables de la formation, qui doivent prévoir non pas six mois ou un an à l'avance mais bien cinq et dix ans, lorsqu'ils conçoivent leurs programmes de formation, est une tâche ardue. Je le répète, nous avons les mêmes difficultés que les spécialistes du secteur privé. C'est en connaissance de cause que j'ai dit que nous «cherchions» à définir les politiques justes et à en recommander l'adoption.

**M. Desmarais:** Comment y parvenez-vous? Travaillez-vous en collaboration directe avec les ministères, ou bien au contraire de façon complètement autonome?

**M. Manion:** Nous collaborons directement avec les ministères. Je pense qu'en raison de la nature de la Fonction publique et de la variété des rôles et fonctions à assumer, en même



*[Texte]*

the wide dispersal of Canadian government activities around the world, we are dealing with one of the most complex employment situations in the country. Therefore, we have to have some assurance that the policies are workable before they are put in place.

Ordinarily, we proceed by process of development, consultation, testing and evaluation before the policies are formally prescribed by the Treasury Board. Occasionally, in areas of urgency, where there are very high priorities of government, the process will be short-circuited and a policy will be introduced—subject, of course, to later evaluation—without the same degree of advance consultation. But it is a complex business and, ordinarily, consultation with departments, at several different levels, including the level of the deputy minister, takes place before we make a recommendation to the Treasury Board itself.

**Mr. Desmarais:** But after the policy guidelines are issued, that is after all this testing you are talking about, what kinds of follow-up procedures do you have with respect to monitoring whether or not they are being applied?

**Mr. Manion:** There are a number of means. First of all, the Treasury Board Secretariat does not have in place a large number of field inspectors who can go into each department and inspect the performance of each department in every area covered by a Treasury Board policy. We do audits of departmental personnel management, but we also engage in two other types of monitoring. One is simply the reliance on the internal audit systems of the department itself. We are, with the Comptroller General, quite anxious to see the internal audit machinery strengthen and we would hope to provide the internal auditors with check lists of those policies and those operations prescribed by Treasury Board that we would want to see examined in the department. We also do a number of reviews of specific policies. We are prepared to move into a department and conduct a more direct review of their personnel performance where there appear to be problems that are not being dealt with satisfactorily.

• 1120

**Mr. Desmarais:** What action do you take when you find that your guidelines are not being observed?

**Mr. Manion:** The first course is simply information to the department that a problem exists and is not being dealt with properly and remedial measures should be taken. There is a range of intervention by Treasury Board officials. In certain circumstances the Treasury Board ministers will call a department before the board and then, at the ministerial level, will express concern to the responsible minister. Personnel performance is also taken into account very carefully and

*[Traduction]*

temps que de la dispersion des interventions du gouvernement canadien dans le monde, nous sommes aux prises avec la situation de l'emploi la plus complexe qui soit au pays. Aussi, nous devons d'une certaine manière nous assurer que nos politiques sont applicables avant même que nous ne les mettions véritablement en place.

Normalement, nous procédons par consultation, élaboration, expérience et évaluation, avant que les politiques ne soient officiellement conseillées par le Conseil du trésor. Parfois, lorsqu'il y a urgence, lorsque le gouvernement a défini certaines priorités de pointe, ce processus sera court-circuité et la politique en question sera appliquée, quitte, bien sûr, à être évaluée plus tard; il n'y a pas là alors le même degré de consultation préalable. Mais c'est une affaire extrêmement complexe et, normalement, les consultations avec les divers ministères, à différents niveaux, y compris celui du sous-ministre, ont lieu avant que nous ne fassions des recommandations au Conseil du trésor lui-même.

**M. Desmarais:** Mais après que ces directives ont été transmises, c'est-à-dire après cette période d'essai dont vous parliez, quel type de contrôles avez-vous à votre disposition pour savoir si vos conseils ont été suivis?

**M. Manion:** Nous avons plusieurs moyens à notre disposition. Tout d'abord, le Secrétariat du Conseil du trésor ne dispose pas d'un nombre important d'inspecteurs sur place, capables de se rendre dans chaque ministère et de vérifier la performance et les résultats dans le domaine visé par la politique du Conseil du trésor. Nous procédons à des vérifications en matière de gestion du personnel au ministère, mais nous avons également à notre disposition deux autres formules de contrôle. Nous pouvons d'une part nous en remettre aux systèmes de vérification interne de chaque ministère. Comme le contrôleur général, nous sommes très intéressés par un renforcement possible de ces formules de vérification interne, et nous aimerions pouvoir fournir aux vérificateurs ministériels des listes de contrôle permettant de savoir où en sont les opérations prescrites par le Conseil du trésor, que nous voudrions voir examinées par le ministère lui-même. Nous procédons également à plusieurs contrôles ponctuels à propos de politiques particulières. Nous sommes toujours prêts à nous rendre dans un ministère et à prendre en charge une opération de contrôle direct des performances en matière de personnel, là où il semble que certains problèmes ne soient pas résolus de façon satisfaisante.

**M. Desmarais:** Quelles mesures prenez-vous lorsque vous découvrez que vos directives n'ont pas été suivies?

**M. Manion:** La première chose est évidemment d'en informer le ministère et de lui faire savoir qu'il y a des mesures à prendre. Il existe une gamme d'interventions possibles à la disposition des hauts fonctionnaires du Conseil. Dans certaines situations, les ministres du Conseil demanderont à entendre les responsables du ministère, pour ensuite s'adresser directement au niveau ministériel et y exprimer des critiques. Les questions de gestion du personnel sont donc également prises en considé-

*[Text]*

comprehensively in the performance appraisal of the deputy minister himself.

The attempt, as well, is to ensure that the senior personnel experts in departments are good people, well chosen. We participate in the selection of these people. Where we have doubt about their performance, we would make our views known so that gets taken into account in their appraisal.

**Mr. Desmarais:** Thank you very much, Mr. Manion. Mr. Gallant, would you explain to me what you do in the training area? I noticed in your opening statements that there is quite a bit of emphasis placed on the management training in your area. I would like you to explain, to expound on that a little, please.

**Mr. E. Gallant (Chairman, Public Service Commission):** Mr. Chairman, the commission, of course, by its legislation—its own mandate—is authorized and indeed is asked to provide assistance to deputy ministers in meeting their training requirements. But most of the population at the commission, in the field of training, is in fact carrying out activity on behalf of the Treasury Board, the employer. It is the Treasury Board that issues a policy on staffing and development and they have asked the commission to provide a certain range of training activities to meet the objectives of this policy.

The first priority is given to management training. Within the general area of management training you hear then talking particularly of the “how to” and not the principles of management and this sort of thing; the “how to” in the federal public service. Within this management training, the very first priority is for this newly established management category. Under the Treasury Board's policy it is compulsory for every new appointment to the management category to be given the orientation training that corresponds to his or her level.

There are three levels of training programs. One we call the SM, the senior manager training session, which is a four-week program. Second is the executive, which is for executive levels 1, 2, and 3, which is a two-week program. And finally, for executives 4 and 5 levels, the ADM level, we have a one-week orientation training program. It is compulsory for all new appointments to the category to be given this orientation. Over and above that, the policy requires us to train, on average, about 10 per cent of the existing population in the category, per year. On this basis, it is planned that around 1987-88 every member of the senior upper management category should have gone through this management orientation program.

• 1125

**Mr. Desmarais:** Do you have anything to do at all with the training programs in individual departments?

**Mr. Gallant:** With respect to individual departments, we help the deputy ministers to implement the training program that may be required for the particular department. In most instances, this is done by a special program we have, a counselling or consulting service to departments in this area.

*[Translation]*

ration de façon très scrupuleuse, et globalement, dans l'appréciation qui est faite du travail du sous-ministre lui-même.

Il convient donc également de veiller à ce que les spécialistes des ministères concernés soient bien choisis. Nous participons à ce travail de sélection. Lorsque nous avons des doutes, nous faisons connaître notre point de vue, et il en est ensuite tenu compte dans l'appréciation.

**M. Desmarais:** Merci beaucoup, monsieur Manion. Monsieur Gallant, voudriez-vous m'expliquer ce que vous faites dans le domaine de la formation? Dans votre déclaration préliminaire, une place importante est faite à ce sujet. Pourriez-vous développer un peu, s'il vous plaît.

**M. E. Gallant (président, Commission de la Fonction publique):** Monsieur le président, la Commission, de par son mandat, est chargée de fournir toute l'assistance possible aux sous-ministres en ce qui concerne les besoins de formation. Mais dans ce domaine, la plupart des employés de la Commission travaillent en fait pour le compte de l'employeur, ici le Conseil du trésor. C'est le Conseil du trésor qui décide des politiques d'affectation et de développement, c'est pourquoi il a demandé à la Commission de prévoir un certain nombre de programmes de formation pour répondre aux objectifs fixés.

C'est la formation des cadres qui a la priorité. Dans ce domaine général de la formation des cadres, vous entendrez beaucoup parler du «comment» et non pas tant des principes de la gestion et de ce genre de choses. La toute première priorité va, en matière de formation des cadres, aux nouvelles catégories qui ont été fixées. La politique du Conseil du trésor exige que toute nouvelle nomination au niveau de la direction puisse être suivie d'une formation correspondante.

Nous avons trois niveaux pour les programmes de formation. Le premier, ce sont les SM, cadre de gestion, avec une formation qui dure quatre semaines. Ensuite, le niveau cadre de direction, EX, avec les niveaux 1, 2 et 3 et deux semaines de formation. Finalement, nous arrivons aux niveaux 4 et 5, SMA, avec un programme de formation d'orientation d'une semaine. Il est donc obligatoire, à chaque nomination, que ce procédé soit respecté. Par ailleurs, selon la politique, nous devons tous les ans offrir des cours à 10 p. 100 des effectifs de cette catégorie. Dans ce contexte, nous pensons que vers 1987-1988, tous les membres de la catégorie des cadres supérieurs devraient avoir participé à ce programme d'orientation des cadres.

**M. Desmarais:** Participez-vous au programme de formation de chaque ministère?

**M. Gallant:** Pour ce qui est des ministères, nous aidons les sous-ministres à mettre en œuvre les programmes de formation nécessaires. Dans la majorité des cas, nous détachons dans les ministères des membres de nos équipes d'experts-conseils.

## [Texte]

I should add that we also have, in addition to the orientation training for the members of the management category, a number of training courses for management levels below the senior management member of the management category. We have quite a number of such programs, particularly for those departments and agencies too small to organize their own. The larger departments, like the Ministry of Transport, can usually provide their own training programs to meet those particular requirements.

**Mr. Desmarais:** I noticed, I think, in one of the opening statements that it was planned that training programs would be tested out in six departments only. How is that test coming along? Who could answer that?

**Mr. Manion:** That is the Training and Development Information System, Mr. Chairman. That test has gone extremely well. I can ask one of my colleagues, Mr. Rayner, to provide further details. This is a case where a planned major systems change in government training was developed subject to consultation with departments at various levels, then was tested prior to full-scale implementation. Mr. Rayner could give you additional details, if you wish.

**The Chairman:** Mr. Rayner.

**Mr. J. Rayner (Assistant Secretary, Personnel Policy Branch, Office of the Secretary of the Treasury Board):** The new system will be introduced on a full-time basis across the government beginning this month. The pilot tests did work out, and we have given a commitment to the Auditor General—

**Mr. Desmarais:** Which were the departments that were tested?

**Mr. Rayner:** I do not have that information readily available, but I will come back to it.

Essentially, we chose a large department—Indian Affairs and Northern Development—a medium-sized department, and a small department for the pilot tests. People from the departments came and worked with a task force to develop the system and introduce it into the department.

**Mr. Desmarais:** What type of training did you envisage when you planned these programs?

**Mr. Rayner:** What we are talking about here is a Training and Development Information System. This is a process of developing an information system which will enable us to monitor the success and the effectiveness of the training. This begins with a request form that details the training. Two uses are made of that: one use is made by the Public Service Commission to provide operational data for the scheduling of their courses and for the planning of their operations; a second use is made by the Treasury Board Secretariat to analyse the cost and the effectiveness of the training. What we are talking about here is a computer based information system which will enable the government and the Treasury Board to know the cost and effective use of training in the government.

## [Traduction]

Je dois ajouter qu'en plus du programme d'orientation des cadres, nous avons un certain nombre de cours de formation à l'intention des cadres intermédiaires. Nous offrons un nombre considérable de programmes, notamment à l'intention des ministères et organismes trop petits pour appliquer leurs propres programmes. Les gros ministères, notamment le ministère des Transports, sont habituellement capables de mettre sur pied leurs propres programmes de formation adaptés à leurs besoins.

**M. Desmarais:** Je crois avoir remarqué dans une des déclarations liminaires que les programmes de formation ne seront mis à l'essai que dans six ministères. Qu'en est-il de ces essais? Qui peut répondre à ma question?

**M. Manion:** Monsieur le président, on fait ici référence aux systèmes d'information sur la formation et le perfectionnement. Cet essai s'est très bien déroulé. Je peux demander à un de mes collègues, M. Rayner, d'en expliquer les détails. Il s'agit d'un cas où un changement important au système de formation gouvernemental a fait l'objet de consultations avec le ministère, à différents niveaux, et a été mis à l'essai avant d'être mis en oeuvre dans l'ensemble de la Fonction publique. Si vous le désirez, M. Rayner peut vous donner d'autres renseignements.

**Le président:** Monsieur Rayner.

**M. J. Rayner (sous-secrétaire, Direction de la politique sur le personnel, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Nous commencerons à mettre en oeuvre ce nouveau système dans la Fonction publique ce mois-ci. Les essais pilotes se sont bien déroulés et nous nous sommes engagés auprès du Vérificateur général...

**M. Desmarais:** Dans quels ministères les essais se sont-ils déroulés?

**M. Rayner:** Je ne peux pas vous répondre immédiatement, mais j'y reviendrai.

En fait, nous avons choisi un gros ministère, les Affaires indiennes et le Nord canadien, un ministère de taille moyenne et un petit ministère. Des fonctionnaires de ces ministères sont venus travailler avec le groupe d'étude chargé d'élaborer le système et sont retournés présenter ce système à leur ministère.

**M. Desmarais:** Quel genre de formation avez-vous prévu dans le cadre de ces programmes?

**M. Rayner:** Nous parlons ici du système d'information sur la formation et le perfectionnement. En fait, nous voulons nous doter d'un système d'information qui nous permettra de surveiller les résultats et l'efficacité des cours offerts. Tout ce processus est amorcé par une demande faisant état des besoins. Ce formulaire de demande sert à deux fins: premièrement, la Commission de la Fonction publique en tire les données opérationnelles nécessaires à la planification des cours et des opérations; deuxièmement, le Secrétariat du Conseil du trésor l'utilise pour analyser les coûts et la rentabilité de la formation. En fait, nous avons là un système informatisé qui permettra au gouvernement et au Conseil du trésor de connaître les coûts et la rentabilité des cours offerts à la Fonction publique.



*[Text]*

One of the criticisms of earlier auditor generals' reports was that there was no accurate costing of training in the government. This project is designed to meet that deficiency.

**Mr. Desmarais:** Are you talking about the cost benefit study that you are going to be doing on these training programs?

• 1130

**Mr. Rayner:** We will be doing a cost benefit study of the information system, once it has been installed. After it has been running for a couple of years we will go back in and see it. We do this on a regular basis with all information systems, to see how we can improve the cost effectiveness of gathering the information.

**Mr. Desmarais:** My understanding was that you were going to have a benefit study on the training systems themselves.

**Mr. Rayner:** I guess my responsibility is dealing with the training information systems. We have done one cost benefit study on the training and development information systems, but I believe your question is—you are saying, are you going to study the cost benefit of the actual training courses?

**Mr. Desmarais:** That is what I thought I read in here.

**Mr. Manion:** That is right. It is part of the training policy which has now been approved by the government—training programs will be evaluated. We will capture better cost data through this system that Mr. Rayner is describing. It is our intention, however, that this cost data will be used by evaluators, either working within the department or working within Treasury Board, to determine whether particular groups of programs are producing benefits commensurate with their costs, recognizing the limitations of cost benefit analysis per se, in this particular area.

We will, nonetheless, in the case of our management training, for example, in which very substantial investments are being made at the present time. We are developing an evaluation framework and will be evaluating the program. We will look at the pre-end post-training behaviour of the people who have been trained, to determine whether, in fact, we are getting a better level of performance from them; whether the deputy ministers who supervise these managers feel that they are more knowledgeable, more aware, more alert to the principles of management in the public service. So, we will be doing that kind of evaluation.

It is not a pure cost benefit analysis. The costs are relatively easy to capture. The benefits, in the case of employment in the public service, are a mixed bag. Some we can measure cost very precisely. Others are more difficult. The same is true of much of the training done in the private sector. As members of the committee may be aware, at one stage in the early seventies training around the world was subjected to cost benefit analysis. This was the breakthrough of the late sixties and early seventies and I think it has been found that cost benefit analysis, by itself, is not completely adequate to deal with the intangibles. Training, for example, of disadvantaged people,

*[Translation]*

Dans des rapports précédents, le Vérificateur général déploierait le fait qu'il n'y avait pas de comptabilité précise de la formation au gouvernement. Ce programme devrait combler cette lacune.

**M. Desmarais:** Faites-vous référence à l'étude de rentabilité que vous mènerez sur ces programmes de formation?

**M. Rayner:** Nous ferons une étude de rentabilité du système d'information après qu'il aura été mis en place. Après quelques années, nous referons une autre étude. Nous procédons ainsi pour tous nos systèmes d'information, afin d'améliorer la rentabilité de la cueillette de l'information.

**M. Desmarais:** Je croyais que vous mènerez une étude de rentabilité des systèmes d'information.

**M. Rayner:** Je crois que mes fonctions portent surtout sur les systèmes d'information se rapportant aux aspects de la formation. Nous avons mené une étude de rentabilité des systèmes d'information sur la formation et le perfectionnement, mais je crois que vous cherchez plutôt à savoir si nous allons étudier l'aspect rentabilité des cours de formation.

**M. Desmarais:** C'est bien ce que je croyais avoir lu ici.

**M. Manion:** En effet. L'évaluation des programmes de formation fait partie de la politique de formation approuvée par le gouvernement. Grâce à ce système que M. Rayner a décrit, nous pourrions avoir des données plus justes sur les coûts. Cependant, nous voulons que les évaluateurs qui utiliseront ces données sur les coûts oeuvrent avec le ministère ou avec le Conseil du trésor pour établir si des types donnés de programmes donnent des résultats proportionnels à leurs coûts, compte tenu des limites de l'analyse de rentabilité.

Quoi qu'il en soit, nous ferons des études notamment pour la formation de nos cadres où des investissements considérables sont faits à l'heure actuelle. Nous sommes à élaborer un cadre d'évaluation de ce programme. Nous évaluerons les rendements des stagiaires avant et après le cours afin de voir si, de fait, leur rendement s'est amélioré; nous demanderons aux sous-ministres qui dirigent ces gestionnaires s'ils considèrent que les stagiaires connaissent plus de choses, sont plus conscients des principes de gestion de la Fonction publique. Nous ferons ce genre d'étude.

Il ne s'agit pas d'une analyse sèche de rentabilité. Il est assez facile de connaître les coûts. Les avantages, en ce que concerne l'emploi à la Fonction publique, sont plus difficiles à déterminer. Pour certains avantages, il est facile de déterminer les coûts; pour certains autres, c'est beaucoup plus difficile. Il en va de même pour la formation assurée par le secteur privé. Comme les membres du comité le savent peut-être, au début des années 70, partout dans le monde, on étudiait la rentabilité de la formation. Ce genre d'étude a été la grande découverte de la fin des années 60 et du début des années 70 et selon moi, il a été établi que l'analyse de rentabilité en soi ne permet pas



## [Texte]

training to meet special needs of certain kinds, some of the training in official languages may need to be examined by criteria other than the purely economic financial criteria.

**Mr. Desmarais:** Thank you. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Mr. Chairman. My first question I would like to address to Mr. Gallant. It is on his comments on page 3, where he refers to management category as ADM, EX and SM. My question—I do not understand categorization, I am sorry—is: Do you include the deputy minister in any of these categories?

**Mr. Gallant:** Mr. Chairman, this category is a category of employees under the Public Service Employment Act. Therefore, it excludes the deputy minister, who is appointed not under the Public Service Employment Act but by order in council. Finally the government, last year, officially sanctioned a category for senior managers in the public service. This is a very important step forward, I believe, Mr. Chairman, in the whole effort at reforming the administration and management in the federal public service—the establishment of a special category for senior managers. This enables special rules to be developed to select these people, to deploy them within the public service, to provide training for these people. As well, it enables, the government, the Treasury Board, in its policies for this group to have special policies other than those which apply to the public service generally. So it makes for better management of the senior managers. It will also make for better possibilities for senior managers to manage.

• 1135

**Mr. Fennell:** Could I address my second question to the Auditor General? As the deputy minister is basically the chief executive officer, or a term similar to that of the department, is he being oriented to this program? Is he brought into discussion about this program; or does he find out from his ADM?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General, Office of the Auditor General of Canada):** It is my understanding, Mr. Fennell, that the deputy ministers have had some input into the development of the program and have encouraged this development and are aware of what is going on. Not that I am a deputy minister, but I have certainly been involved myself in this process. My understanding is yes, they would know what is going on.

**Mr. Fennell:** Fine; because if they do not know, how can they encourage?

My next comment to the Auditor General is does he, after the four years that this has been going on, three years of which I have been on this committee, have any more confidence now than his predecessor had that something is getting done?

## [Traduction]

complètement d'évaluer des avantages intangibles. Je parle ici de la formation des défavorisés, de la formation adaptée à des besoins précis; par exemple, il convient peut-être d'examiner la formation linguistique selon des critères qui ne sont pas nécessairement économiques ou financiers.

**M. Desmarais:** Merci. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desmarais. M. Fennell.

**M. Fennell:** Merci, monsieur le président. J'aimerais d'abord poser une question à M. Gallant. Dans son mémoire, à la page 3, il fait référence à la catégorie de la gestion, aux SMA, aux EX et aux SM. Je ne comprends pas très bien le principe de ces catégories, je m'en excuse, mais j'aimerais savoir si le poste de sous-ministre fait partie d'une de ces catégories?

**M. Gallant:** Monsieur le président, ces catégories sont prévues à la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. Donc, les postes de sous-ministre ne sont pas visés car les sous-ministres sont nommés par décret, ils ne sont pas visés par la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. Par ailleurs, l'année dernière, le gouvernement a autorisé la création d'une catégorie de cadres supérieurs dans la Fonction publique. Je pense, monsieur le président, qu'il s'agit là d'un progrès énorme; on essaie de restructurer l'administration et la gestion dans la Fonction publique fédérale et dans ce contexte, on crée une catégorie spéciale de cadres supérieurs. Cela nous permet d'élaborer des critères de sélection précis, d'affecter nos ressources partout dans la Fonction publique et d'offrir une formation à ces cadres. Par ailleurs, le gouvernement, le Conseil du trésor peuvent adopter pour ce groupe des politiques spéciales différentes de celles qu'ils appliquent à l'ensemble de la Fonction publique. Donc, les ressources de cadres supérieurs sont mieux gérées. Cela permet également à ces cadres supérieurs d'être plus efficaces.

**M. Fennell:** Ma deuxième question s'adresse au Vérificateur général. Le sous-ministre est essentiellement le président directeur général du ministère; est-il orienté vers ce programme? Participe-t-il aux discussions au sujet de ce programme ou son sous-ministre adjoint se contente-t-il de l'en informer.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada):** Je crois savoir, monsieur Fennell, que les sous-ministres ont participé dans une certaine mesure à l'élaboration de ce programme, qu'ils y sont favorables et qu'ils sont tenus au courant de son évolution. Je ne suis pas un sous-ministre, mais j'ai participé à l'élaboration du programme. Alors je pense que oui, les sous-ministres connaissent l'évolution du programme.

**M. Fennell:** Bravo, car autrement comment pourraient-ils y être favorables?

Ma prochaine question vise encore le Vérificateur général: après quatre années, dont trois où j'ai siégé à ce comité, pense-t-il avec plus de certitude que son prédécesseur qu'on aboutit à quelque chose?

## [Text]

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Fennell's question, I think the answer is yes. I think things are happening. I think there has been a recognition that there were problems and deficiencies to be addressed, and they are being addressed in the areas of training and planning and in human resource information systems. I do not wish by saying that to give it the good seal of approval that everything is right, but is progress being made? I think the answer is yes.

**Mr. Fennell:** Not as quickly as you would like, I assume.

**Mr. Dye:** I am always impatient, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** I thought so. I am glad you are, too.

There is an understanding of responsibility between the Treasury Board and the Public Service Commission. I am wondering if that understanding is going to be spelled out for us, as a committee.

**Mr. Manion:** Mr. Chairman, I am sure Mr. Gallant and I would be happy to have the document representing the understanding provided to members of the committee and to respond to any questions you might have on it. The document is an understanding in principle. We are moving ahead in the detailed application of the principles, and again, we would be happy to provide any additional detail members may wish to have.

**Mr. Fennell:** Really what I am looking for is something in point form, without too much dialogue, because we have a lot of reading to do.

**Mr. Manion:** I believe the document that represents our understanding is very simple. There is one annex on one page which sets out the major points of the understanding. I do not know whether we have that available in numbers this morning, but we could certainly provide it, Mr. Chairman.

**Mr. Fennell:** I think it would be helpful to us—prior to the next meeting, if we could.

**Mr. Manion:** I gather Mr. Gallant has copies before him.

**Mr. Fennell:** Auditor General, have you had an opportunity of reviewing this document?

**Mr. Dye:** Yes, I have, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** And you have had some input into it?

**Mr. Dye:** No, I do not think we had input into it. I may be wrong on that. I do not think we had any input into it. He has confirmed we did not.

My understanding is that this is a response, if you will, to the recommendations of the D'Avignon and the Lambert commissions, with which our office associated and in some of the views of which we concurred. So we are very interested in this arrangement, which is relatively new. I think it has only recently been agreed upon. It is my view that we should let this thing try to grow and see if it works. I think we should give them an opportunity to try out this formula, and not be critical

## [Translation]

**M. Dye:** En réponse à la question de M. Fennell, monsieur le président, je crois que oui. Je crois que le programme évolue. On a, selon moi, reconnu qu'il existe des problèmes, qu'il faut les régler et pour ce faire, on a recouru à la formation, à la planification et aux systèmes d'information sur les ressources humaines. Je ne dis pas que tout est parfait, mais lorsque vous me demandez si des progrès sont réalisés, je crois qu'il faut répondre l'affirmative.

**M. Fennell:** Ces progrès ne sont probablement pas aussi rapides que vous le voudriez.

**M. Dye:** J'ai toujours été impatient, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** C'est ce que j'avais toujours pensé et je vous en suis reconnaissant.

Il y a un accord entre le Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique portant sur les responsabilités. J'aimerais savoir si cet accord sera expliqué aux membres du comité.

**M. Manion:** Monsieur le président, bien sûr que M. Gallant et moi-même serions heureux de remettre ce document d'entente aux membres du comité et de répondre à toute question qu'ils pourraient poser. Le document est un accord de principe. Nous sommes à élaborer les mécanismes d'application de ces principes et encore une fois, nous sommes à votre disposition pour répondre à toute question que vous pourriez avoir.

**M. Fennell:** En fait, j'aimerais que ce document soit très concis, vous savez, nous avons énormément de lecture à faire.

**M. Manion:** Selon moi, le document d'entente est très simple. Il comporte par ailleurs une annexe d'une page qui résume les points principaux de l'entente. Je ne sais pas si nous avons ce document en nombre suffisant ce matin, mais nous pouvons vous en remettre un exemplaire, monsieur le président.

**M. Fennell:** Ce document nous serait certainement utile, il serait bon que nous l'ayons avant la prochaine séance.

**M. Manion:** Je pense que M. Gallant en a des exemplaires.

**M. Fennell:** Le Vérificateur général a-t-il eu la possibilité d'étudier ce document?

**M. Dye:** Oui, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Et vous avez participé à son élaboration?

**M. Dye:** Non, je ne le crois pas. J'ai peut-être tort. Je ne crois pas que nous ayons participé à l'élaboration de ce document. Voilà, il confirme que nous n'avons pas participé.

Je crois que cette entente est une réponse, si vous voulez, aux recommandations des rapports des commissions d'Avignon et Lambert, rapports auxquels nous sommes associés et qui contiennent certaines recommandations avec lesquelles nous sommes d'accord. Donc, cet accord relativement neuf nous intéresse vivement. Je crois que l'entente a été conclue récemment. Je pense que nous devrions attendre un peu pour voir comment les mécanismes s'appliqueront. Je crois que nous

## [Texte]

of it until the board and the commission have a chance to understand the implications of what they have agreed upon. I think this thing has to be tried out, and an honest attempt has to be made before I would be in a position to give you any sort of opinion on the document.

• 1140

**Mr. Fennell:** Fine. It is a model we are working with at the present time; until it is tested, you really cannot put a judgment on it.

**Mr. Dye:** This is a starting point.

**Mr. Fennell:** A question to Mr. Gallant, which perhaps is not totally on the subject. One question that keeps bothering me is in human resources. There are certain people in any sector of society that either become redundant or ineffective. Will this program assist those people? Or if it does not, then how do you deal with the situation? It is a very ticklish situation—everybody has the same problem.

**Mr. Gallant:** Mr. Chairman, first, if I could just add one final response to the previous question. The work to translate this agreement of principle into practice, under each of the headings, is now well under way. I have, for instance, with me the draft of the agreement concerning the whole field of official languages. That alone represents quite a document detailing all the activities of both the Treasury Board and the PSC; who is responsible for what and to whom. This work is now well under way, and there is no doubt that this committee, if it is interested, and I am sure that my colleague Jack Manion would agree, could be given copies of these detailed agreements as progress is achieved in implementing this agreement of principle.

With respect to the kind of issues to which you have referred, sir, there is no doubt that the better human resource planning and better human resource management that is now increasingly possible with the many reforms that have been launched, is going to enable to better resolve a number of these difficult situations. This is not to say that there will not be problem cases. There will always be, particularly in a large organization as is the Government of Canada. Here both the employer, the Treasury Board, and the commission for those things under its jurisdiction, have a number of ways and means of coming to grips with these issues, one of the most important ones being the performance evaluation report, and what this enables the manager and the system to do.

**Mr. Fennell:** It is a difficult problem. General Motors, which it is very close to me, have the same problem. They have not the same number of people, but very close, I would say, in Canada. They have a great deal of problems really when they find a person is not suitable with letting him go. Do you have that facility after going through this program?

**Mr. Gallant:** Mr. Chairman, there are a number of ways by which a public servant may be released, demoted or transferred laterally, depending on the circumstances of the case.

## [Traduction]

devrions attendre que la formule soit vraiment mise à l'essai; nous ne devons pas commencer à critiquer maintenant, nous devons attendre que le Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique aient eu le temps de comprendre les répercussions de leur accord. Je pense qu'il faut donner le temps nécessaire à une tentative réelle, avant que je puisse me former une opinion.

**M. Fennell:** D'accord, il s'agit d'un modèle de travail à l'heure actuelle; tant que ce modèle ne sera pas mis à l'essai, vous ne pouvez pas le juger.

**M. Dye:** C'est un point de départ.

**M. Fennell:** J'aimerais maintenant poser à M. Gallant une question qui n'est peut-être pas tout à fait pertinente. Les questions de main-d'œuvre ne cessent de me préoccuper. Il y a toujours dans un secteur d'activité quelconque des personnes dont le travail n'est plus utile ou rentable. Est-ce que ce programme aidera ces personnes? Dans la négative, que faites-vous pour elles? C'est un problème assez délicat.

**M. Gallant:** Monsieur le président, j'aimerais d'abord ajouter quelque chose à la question précédente. Les mécanismes d'application de chacune des rubriques de cet accord de principe sont presque tous terminés. Par exemple, j'ai ici le projet d'accord portant sur les langues officielles. En soi, ce document est très détaillé et il donne les activités du Conseil du trésor et de la Commission de la Fonction publique; il établit les secteurs de responsabilité et les voies hiérarchiques. Donc, les mécanismes sont presque tous au point et il ne fait pas de doute que le comité, s'il le désire, pourrait recevoir des exemplaires de ces ententes détaillées à mesure que les mécanismes d'application seront mis au point; je ne crois pas que mon collègue, M. Manion, s'y objecte.

Pour en revenir à votre dernière question, il est certain que l'amélioration des processus de planification et de gestion des ressources humaines, amélioration rendue possible par les nombreuses réformes, permettra de mieux résoudre certains de ces cas difficiles. Cela ne signifie pas qu'il n'y aura plus de cas difficiles, il y en aura toujours dans une boîte aussi grosse que la Fonction publique du Canada. Dans ce cas-ci, l'employeur, c'est-à-dire le Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique disposent d'un certain nombre de moyens pour régler ces problèmes. Parmi les outils les plus importants, on compte le rapport d'évaluation du rendement et les possibilités qu'offre ce rapport aux gestionnaires et à l'ensemble de la Fonction publique.

**M. Fennell:** C'est un problème difficile. La société *General Motors*, que je connais assez bien, éprouve les mêmes difficultés. Elle ne compte pas tout à fait autant d'employés que le gouvernement du Canada. Cependant, elle a beaucoup de problèmes à se débarrasser d'un employé qui ne fait pas bien son travail. Le nouveau programme vous facilitera-t-il la tâche?

**M. Gallant:** Monsieur le président, selon les circonstances, il existe un certain nombre de moyens permettant de renvoyer, de rétrograder ou de muter latéralement un fonctionnaire.



**[Text]**

First, under the Public Service Employment Act, there is of course Section 31 where, in cases of incompetence as well as incapacity, there is outright release.

There is a provision as well, under our act, for the deputy head to lay off people who are surplus to requirements. After a given program has been cut back or the *raison d'être* of the activity has disappeared and there are a number of people who are surplus to requirements, there are provisions in the present legislation and programs for carrying this out. There are provinces as well in the government's policies, supported by the Public Service Commission, for such things as early retirement. These, Mr. Chairman, are things that are comparable, I would suggest, to the kinds of tools that are available to the large corporations, such as the one that was mentioned.

• 1145

**Mr. Fennell:** I wish you well in your endeavours, because anything you can do to improve, at least, the perspective from the outside of what is happening is very beneficial. I am worried still about the lateral movement we hear about. We do not normally hear about it. I am not criticizing it. Sometimes it is on humanistic grounds rather than logic, but that you have to understand in any industry.

I would like to conclude my questioning now, Mr. Chairman, and come back after I have had a chance to review the documents that I requested earlier.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**Mr. J. Edwards (Commissioner, Public Service Commission):** Mr. Chairman, could I add to my chairman's comments in regard to Mr. Fennell's last question? I think it is true, from our experience, that most people who get into difficulties can in, fact, recover, and a lot of people can recover through redeployment; or through what is a lateral move of some kind perhaps out of one particular kind of job into a slightly somewhat different type of job, or through retraining, or through taking a voluntary demotion, perhaps out of that occupational group, perhaps out of management into non-management. But there are really few people who cannot be recovered if there is some action taken early enough when problems are identified.

**Mr. Fennell:** And it still makes economic sense—

**Mr. Edwards:** It makes very real—

**Mr. Fennell:** —as well as humanitarian sense.

**Mr. Edwards:** Yes, indeed.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. The next questioner is Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to explore an area that is variously touched on or mentioned as

**[Translation]**

Tout d'abord, il y a l'article 31 de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique qui prévoit un renvoi immédiat dans les cas d'incompétence ou d'incapacité.

La loi qui nous régit permet en outre au sous-chef de mettre à pied des employés excédentaires. Si un programme donné est mis au rancart et que certains employés qui soient excédentaires, la loi et les programmes actuels nous permettent de régler ces cas. Les lignes de conduite gouvernementales prévoient également, en accord avec la Commission de la Fonction publique, la retraite anticipée. Monsieur le président, toutes ces possibilités se comparent, à mon avis, aux outils mis à la disposition des grandes entreprises.

**M. Fennell:** Je vous souhaite bonne chance dans votre travail, dans tout ce que vous ferez pour améliorer au moins l'opinion que peuvent avoir les gens du travail dans la Fonction publique. Je me pose encore des questions au sujet de ces mutations latérales. Normalement, nous n'en entendons pas parler. Je ne suis pas contre les mutations latérales. Ces possibilités reposent plus sur des raisons d'être humanitaires que sur la logique, mais cela se produit dans tout secteur d'activité.

Monsieur le président, je vais maintenant cesser de poser des questions et je reviendrai peut-être à la charge lorsque j'aurai eu le temps de lire les documents que j'ai demandés.

**Le président:** Merci, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci.

**M. J. Edwards (commissaire, Commission de la Fonction publique):** Monsieur le président, pourrais-je compléter la réponse de M. Gallant à la dernière question de M. Fennell? D'après notre expérience, c'est un fait que la majorité des employés qui ont des difficultés peuvent s'en sortir et bon nombre le font grâce à une mutation latérale, en étant nommé à un poste légèrement différent, en se recyclant ou en demandant une rétrogradation; il arrive que l'employé change de catégorie ou qu'il quitte la gestion. Mais en fait, si les mesures sont prises à temps, dès que les problèmes sont identifiés, il y a bien peu d'employés qui ne réussissent pas à s'en sortir.

**M. Fennell:** Et c'est encore logique tant du point de vue économique...

**M. Edwards:** C'est encore très logique...

**M. Fennell:** ...qu'humanitaire.

**M. Edwards:** Oui, en effet.

**M. Fennell:** Merci.

**Le président:** Merci. Je donne maintenant la parole à M. Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Merci, monsieur le président. J'aimerais maintenant approfondir une question qu'on appelle quelque fois la



## [Texte]

being monitoring compliance, or enforcement, or something of that sort. First of all, Mr. Gallant, do you monitor compliance of the departments in your training programs?

**Mr. Gallant:** Mr. Chairman, could I first refer to our audit program for the whole of the staffing function. We have, as you are aware, under the act the exclusive authority to make appointments to the public service or to make appointments within the public service. Ninety-eight per cent of this authority we have delegated to deputy heads and their management teams. Having delegated this authority, we have never accepted the suggestion that we could as well abdicate the responsibility that was given to us by Parliament. To the contrary, we are held accountable for the use that departments make of this authority that we have delegated to them. Therefore, we have had a very elaborate audit program, but another program, Mr. Chairman, which over the years has been directed less exclusively on compliance with rules and regulations and procedures and has been much more oriented to an evaluation of the management of the function in each department, the availability of policies concerning different aspects of management, including the field of training. More specifically, in the area of training at the moment we will be completing our discussions with the Treasury Board to determine what, precisely, the employer wants us to do in the field of audit and evaluation of training programs. Here would be an activity that is in those that are delegated to the commission, and we are in the process of working out a full understanding with the Treasury Board.

• 1150

**Mr. Hovdebo:** In the—this is to Mr. Manion—Treasury Board, by the process of regulations and instructions to the departments, which Mr. Desmarais explored fairly widely, do you establish a very large requirement for the expending of money? You imply in your statement that you do not really have any enforcement role in making sure that this money is well spent, and that particular point, I think, the Auditor General has taken up as one of the criticisms of the whole program.

Why do you not consider it your responsibility, as Treasury Board, to monitor or to enforce compliance with the regulations, which are costing us money, since that is the main object of this particular committee?

**Mr. Manion:** Mr. Chairman, I hope I did not give quite the impression the hon. member described. We do feel that it is the responsibility of the Treasury Board Secretariat, on behalf of the board, to monitor. It is a question of degree as regards the detailed prescriptions that we provide to departments. We would hope more and more to move away from precise, detailed, how-to prescriptions and provide more general standards, objectives and frameworks. We would hope to have a monitoring that relies to the extent possible on existing monitoring and evaluation systems, such as the Public Service Commission staffing audit and the internal audit of the department itself.

## [Traduction]

surveillance des règles. Tout d'abord, monsieur Gallant, cherchez-vous à savoir si les ministères respectent vos programmes de formation?

**M. Gallant:** Monsieur le président, j'aimerais d'abord faire état de notre programme de vérification de la dotation. Comme vous le savez, la loi nous confère des pouvoirs exclusifs de nomination dans la Fonction publique. Nous avons délégué 98 p. 100 de ces pouvoirs aux sous-chefs et à leurs équipes de gestionnaires. Cependant, nous avons toujours refusé de nous décharger de notre obligation de rendre des comptes au Parlement. Au contraire, nous sommes responsables de l'utilisation par les ministères de cette délégation de pouvoirs. Donc, nous avons mis au point un programme de vérification détaillée et un autre programme dont le but, avec le temps, s'est déplacé de la question du respect des règlements et des formalités de dotation aux aspects d'évaluation de l'équipe des gestionnaires de chaque ministère, à la question de savoir si les lignes directrices sur la gestion sont disponibles, notamment en matière de formation. Plus précisément, pour ce qui est de la formation, nous essayons de voir avec le Conseil du trésor ce que l'employeur désire précisément que nous fassions en matière de vérification et d'évaluation des programmes de formation. Voilà une activité parmi celles qui sont déléguées à la Commission et nous sommes en voie de négocier à ce sujet un accord détaillé avec le Conseil du trésor.

**M. Hovdebo:** Ma question s'adresse à M. Manion. Dans ce processus de règlements et de directives envoyés au ministère, processus auquel M. Desmarais a fait allusion longuement, le Conseil du Trésor impose-t-il des directives précises pour ce qui est des dépenses? Dans votre déclaration, vous dites que vous n'avez pas vraiment un rôle de policier à jouer pour ce qui est des dépenses et je crois que c'est là une critique qu'a formulée le Vérificateur général à l'égard de votre programme.

Alors, ne pensez-vous pas qu'il revient au Conseil du Trésor de faire en sorte que les règlements soient respectés, surtout pour ce qui a trait aux finances, car quel est le sujet d'étude de ce comité?

**M. Manion:** Monsieur le président, j'espère ne pas avoir donné la même impression à tous les membres du Comité. Nous pensons que le secrétariat du Conseil du Trésor doit, entre autres choses, surveiller. Cette surveillance est une question de degré en ce qui a trait aux directives détaillées que nous remettons aux ministères. Nous aimerions nous détacher de ces lignes de conduite très précises, très détaillées et commencer à émettre des directives, des normes, des objectifs plus généraux. Nous voudrions en arriver à un système de surveillance reposant le plus possible sur les systèmes existants d'évaluation et de surveillance, tels que la vérification de dotation de la Commission de la fonction publique et la vérification interne menée par le ministère.

[Text]

We also hope that the improved information systems, both for training and for human resource management generally, will give the Treasury Board a data base that will facilitate its monitoring at a distance, as it were.

It is not so much a question of our not monitoring; it is a question, rather, of the Treasury Board's feeling that it should not attempt to manage the department over the shoulders of the responsible ministers and deputy ministers, but rather provide a framework within which managers will manage and provide a system by which managers will be held accountable for the results they produce.

**Mr. Hovdebo:** The Auditor General in his statement says:

But we observed that the Treasury Board Secretariat cannot, given the present systems, determine whether departments and agencies are complying with its policies or whether its policies are accomplishing what was intended.

Do you consider this a fair statement, then, in line with what you have said, that you are complying? The Auditor General is suggesting that you do not know whether they are complying or not.

**Mr. Manion:** I would be inclined to agree with half of that statement. I will explain.

I do think it is the responsibility of the secretariat to try to determine whether departments are achieving the results they have intended to achieve with their systems.

I am reluctant to see a detailed compliance monitoring done. It is less important to the Treasury Board to determine whether departments are following the approved model in any particular area than in achieving the desired results.

If we go too far in our monitoring, I think we will generate a type of manager and a type of department concerned more with satisfying the requirements of the central agencies as to process rather than as to results. We are more concerned with departments managing properly, managing their human resources properly, getting their job done on a day-to-day basis out in the community, than in being able to say that the Treasury Board form was properly filled out and filled out on a timely basis and Steps 1 to 92 of the prescribed process were followed.

**Mr. Hovdebo:** You are still causing the expenditure of money by requiring those regulations to be fulfilled, but you do not feel responsibility.

• 1155

I wonder if the Auditor General would comment on that, because the Auditor General does imply that the Treasury Board should have some enforcement capability, or at least some responsibility. Would the Auditor General comment on that particular point?

[Translation]

Nous espérons également que les systèmes améliorés d'information, tant pour ce qui est de la formation que de la gestion des ressources humaines en général, donneront au Conseil du Trésor une banque de données qui permettra de faire de la télé-détection, si vous me permettez cette expression.

Ce n'est pas que nous ne voulons pas surveiller. Il s'agit plutôt de savoir si le Conseil du Trésor doit gérer le ministère à la place des ministres et des sous-ministres responsables; il s'agit de donner un cadre de travail qui permettra aux gestionnaires d'être rentables et d'élaborer un système en vertu duquel le gestionnaire sera responsable de son travail.

**M. Hovdebo:** Dans sa déclaration, le Vérificateur général dit:

Nous avons toutefois remarqué que le Secrétariat du Conseil du Trésor, compte tenu des systèmes présentement en vigueur, ne peut déterminer si les ministères ou les organismes se conforment à ses politiques ou si ses politiques donnent les résultats escomptés.

Que pensez-vous de cette déclaration, par rapport à ce que vous avez dit? Le Vérificateur général semble penser que vous ne pouvez pas déterminer si les ministères et organismes se conforment à vos politiques.

**M. Manion:** Je serais plutôt d'accord avec la moitié de la déclaration. Permettez-moi de m'expliquer.

Je ne crois pas qu'il revienne au Secrétariat du Conseil du Trésor de déterminer si les ministères obtiennent le résultat escompté de leurs systèmes.

J'hésite à adopter un programme complet de surveillance. Pour le Conseil du Trésor, il n'importe pas tant de voir si les ministères travaillent selon le modèle approuvé, que de voir à ce que les résultats escomptés soient obtenus.

Si nous devenons trop insistants dans toute cette question de surveillance, il y a un danger de voir apparaître un type de gestionnaire qui cherchera plus à respecter les exigences des organismes centraux qu'à obtenir des résultats concrets. Nous voulons que les ministères sachent gérer leurs ressources, notamment leurs ressources humaines, nous voulons qu'ils fassent leur travail au jour le jour; cela nous importe plus que de voir qu'un formulaire quelconque du Conseil du Trésor a été bien rempli, que cela a été fait à temps et que les étapes 1 à 92 des formalités ont été respectées.

**M. Hovdebo:** Vous entraînez quand même des dépenses lorsque vous exigez que ces règlements soient respectés, mais vous ne vous sentez pas responsable.

Je me demande si le vérificateur général a des commentaires à faire à ce sujet, puisqu'il laisse entendre que le Conseil du Trésor devrait être à tout le moins responsable de l'application. Peut-il nous dire quelque chose à ce sujet?

[Texte]

**Mr. Dye:** I will try, Mr. Chairman, in answer to Mr. Hovdebo's point. I do not think I am prepared to give up half our comment to Mr. Manion on that one.

I do believe if the Treasury Board promulgates a guideline, a policy directive, having done that, I think it has a responsibility not only to monitor that but to evaluate. You have used the term "enforcement". I think I would avoid that term, "enforcement". What we are talking about is whether or not the Treasury Board, having once contrived a policy, knows whether that policy is out there working, or if it is not working, knows why it does not work and whether or not it needs modification. So my view, instead of enforcement, would be that the Treasury Board does have a responsibility to monitor and evaluate its own policies.

**Mr. Hovdebo:** But they say they are doing that. The thing is, if they are not going to enforce it, who is?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to address that point, the Secretary of the Treasury Board, I think, has made the point that he does not have responsibility for the performance of deputy ministers. They are responsible to their ministers. So we have a duality here that is difficult to deal with. You have a deputy minister responsible to a minister; we have a central agency who are trying to offer constructive advice and a framework in which all the departments can operate. So your question is: Who is responsible? Under the system we use, it would be my view that the cabinet, and specifically the minister, would be responsible for the performance of the DM.

**Mr. Manion:** May I add a further comment I hope will be helpful? There is a vast array of Treasury Board policies. They range from the absolutely mandatory prescriptive ones that deal with such things as payroll controls, person-year controls, classification, organization of departments, at certain levels where it is necessary to maintain very tight controls and where the secretariat does so on behalf of the ministers of the board. Many of the other policies of the Treasury Board in the personnel area represent desirable best practices, desirable models for departments to follow, where a good deal of discretion has to be left.

The other thing we must bear in mind is that the nature of departments varies so greatly that a type of system which may be appropriate for a large department of 50,000 people doing repetitive functions would be completely inappropriate for a small agency of 200 or 300 people. We might require the large agency to have a particular kind of systems in place, particular forms, particular processes. In the case of the small agency, we might very well expect that the chief executive officer would have those systems on a very informal basis. He might in fact do most of his human resource planning in his own head. We would not find an audit trail within that tiny agency for that particular function.

[Traduction]

**M. Dye:** Je vais tenter de répondre à la question de M. Hovdebo, monsieur le président. Je ne pense pas vouloir laisser la moitié des commentaires à M. Manion.

Je suis d'avis que le Conseil du Trésor, une fois qu'il a promulgué une ligne directrice, une directive, a la responsabilité non seulement de les contrôler mais de les évaluer. Vous vous êtes servi de l'expression «application»; j'évitais ce terme. Voici ce que nous voulons dire: une fois que le Conseil du Trésor a promulgué une politique, sait-il si elle est adéquate, sait-il pourquoi elle ne fonctionne pas et s'il faut ou non la modifier. A mon avis, plutôt que de parler d'application, il faudrait dire que le Conseil du Trésor est responsable du contrôle et de l'évaluation de ses politiques.

**M. Hovdebo:** Le Conseil du Trésor prétend qu'il le fait. S'il ne s'occupe pas de l'application, qui le fera?

**M. Dye:** Monsieur le président, je répondrai à cette question en disant que le secrétaire du Conseil du Trésor a bien souligné, je crois, le fait qu'il n'est pas responsable du rendement des sous-ministres qui rendent compte à leur ministre. Par conséquent, il y a ici un double aspect à la question qu'il est difficile de régler. Vous avez d'une part un sous-ministre responsable envers un ministre, nous avons un organisme central qui essaie d'offrir des conseils constructifs, et une structure au sein de laquelle tous les ministères peuvent fonctionner. Ainsi, vous nous demandez qui est responsable? En vertu du système que nous utilisons, je serais d'avis que le Cabinet, plus particulièrement le ministre, soit responsable du rendement du sous-ministre.

**M. Manion:** Puis ajouter un commentaire qui sera utile, je l'espère? Il y a un vaste assortiment de politiques du Conseil du Trésor. Il y a, par exemple, les politiques normatives obligatoires qui traitent des contrôles de la paye, des contrôles des années-personnes, de la classification, de l'organisation des ministères, à certains niveaux où il est nécessaire de conserver des contrôles très stricts, et où le secrétariat le fait au nom des ministres du Conseil. Il y a bien d'autres politiques au Conseil du Trésor, dans le domaine du personnel, qui représentent les pratiques les plus souhaitables, les modèles qu'il serait souhaitable que les ministères suivent, et pour lesquels une bonne dose de discrétion est accordée.

Il faut se souvenir également que la nature des ministères varie à tel point qu'un genre de système peut sembler convenable pour un gros ministère de 50,000 personnes s'acquittant de fonctions répétitives alors qu'il semblerait tout à fait inadéquat pour un petit organisme de 200 ou 300 personnes. Nous exigerions peut-être que l'organisme important ait un système bien particulier en place, un format et des processus distincts. Dans le cas du petit organisme, nous pourrions nous attendre à ce que l'administrateur principal ait des systèmes plutôt informels. Il pourrait en réalité planifier en grande partie ses ressources humaines lui-même. Nous ne trouverions aucune tâche de vérification au sein de ce petit organisme pour cette fonction bien particulière.



*[Text]*

**Mr. Hovdebo:** The minister responsibility is very well the board responsibility. I do not think you can differentiate between the two of them.

In the statements in the past when the Auditor General was assessing this particular chapter, he made a very expressive statement, that he thought obviously some people were sitting on their buns.

• 1200

First of all, maybe I should ask the Auditor General whether he could be specific. But I also think there should be somebody who is responsible to evaluate whether this is happening. After all, if the money is being spent because of regulations that Treasury Board has put into place, who assesses whether it is well spent if it is not the Auditor General or if it is not the Treasury Board?

**Mr. Manion:** In respect to your last question, the Treasury Board does assess whether the money is well spent and has established a framework in which departments are expected, in the case of training, to assess the need for the training carefully and have a follow-up evaluation to determine that the training has been provided at an appropriate level of quality and at an appropriate cost. We are establishing systems that will allow the Treasury Board Secretariat to monitor that particular aspect of personnel policy, which is very expensive, in a very careful, comprehensive and continuous way. We will use that system to look at the comparative costs of certain kinds of training within the public sector, and in the private sector. We will look at comparisons between departments. We will look at costs of training carried out centrally by the Public Service Commission and carried out within departments.

In terms of getting value for money, I must say on behalf of the ministers of the board that they are very interested and they are very anxious that we pursue this. But the question of monitoring and follow-up and evaluation goes well beyond that into the many processes and policies that are established by the Treasury Board. It is in the latter respect that I would argue that there should be a relatively lighter, rather than heavier, degree of inspection and monitoring from the centre on the details of the process. In terms of results and the costs of those results and the effectiveness of those results, I would advise the members of the committee that we take that very, very seriously and we are going to pursue it as vigorously as we can.

**Mr. Hovdebo:** Would you comment on that?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, as to my colourful language, it has an impact. It is purposeful because in that particular comment I think it was expressing a sense of frustration that I felt at that time, catching up with all the past work of our office over a two-year period, in some cases, and being concerned about value for money in the government. It is apparent to me, and I wish I could be exactly specific for you, Mr. Hovdebo, that there is quite a difference in the public sector, from my

*[Translation]*

**M. Hovdebo:** La responsabilité du ministre est certainement la responsabilité du Conseil. Je ne vois pas comment vous pouvez les dissocier.

Dans ses déclarations passées, le vérificateur général évaluait ce chapitre particulier, et il a dit de façon très vivante qu'il avait l'impression que certaines personnes restaient assises sur leur derrière.

Je pourrais peut-être tout d'abord demander au Vérificateur général d'être précis. Je crois également que quelqu'un devrait être responsable de s'assurer que les choses se font. Après tout, si l'argent est dépensé parce que les règlements du Conseil du Trésor ont été adoptés, qui doit évaluer si l'argent est bien dépensé, si ce n'est pas le Vérificateur général ni le Conseil du Trésor?

**M. Manion:** Pour ce qui est de votre dernière question, le Conseil du Trésor s'assure que l'argent est bien dépensé. Il a mis en place une structure à l'intérieur de laquelle les ministères sont censés, dans le cas de la formation, évaluer soigneusement le besoin de formation. Ils doivent ensuite procéder à une nouvelle évaluation pour savoir si la formation a été donnée avec un niveau approprié de qualité et à un coût approprié. Nous créons des systèmes qui permettront au secrétariat du Conseil du Trésor de contrôler cet aspect de la politique concernant le personnel, fort coûteuse, d'une façon soignée, complète et permanente. Nous nous servirons de ces systèmes pour étudier les coûts comparatifs de certains genres de formation dans le secteur public et le secteur privé. Nous allons étudier les comparaisons entre les ministères. Nous allons également examiner les coûts de la formation donnée à la Commission de la Fonction publique et dont s'acquittent les ministères.

Pour ce qui est maintenant d'en avoir pour son argent, je dois dire au nom des ministres du Conseil qu'ils sont très intéressés et très désireux de s'approfondir cette question. Cependant, le contrôle et le suivi de l'évaluation dépassent de beaucoup cet aspect, ils rejoignent les nombreux processus et politiques établis par le Conseil du Trésor. C'est sous ce dernier rapport qu'à mon avis il devrait y avoir un certain allègement, et non pas l'inverse, dans le degré d'inspection et de contrôle qu'exerce le centre du détail du processus. Pour ce qui est des résultats, du coût et de l'efficacité, je dirais que nous nous en occupons très sérieusement et que nous allons poursuivre vigoureusement nos activités dans ce secteur.

**M. Hovdebo:** Pourriez-vous préciser?

**M. Dye:** Monsieur le président, je crois que mon langage pittoresque fait son effet. C'est à dessein, puisque dans ce commentaire j'exprimais une certaine frustration ressentie à l'époque, puisqu'il s'agissait de mettre à jour tout le fardeau du travail de deux années passées, dans certains cas, et puisqu'on s'inquiétait également de la rentabilité pour le gouvernement. Il me semble évident, et je voudrais être très précis à votre endroit, monsieur Hovdebo, qu'il y a une différence très



## [Texte]

perspective as me coming from where I come from to what I see apparent in Ottawa.

That is a personal observation and I cannot back that up with a lot of audit evidence, but I am convinced that there is a great deal of opportunity for improvement. I think if we have the political will of the ministers, the managerial will of the deputy ministers, to have an effective public service—I am not suggesting that they do not have that, but I think it is absolutely mandatory that that be present today in order to perfect an effective employment situation and get the kind of performance we should expect to get for the dollars paid. We need will, both political and managerial.

We also have this big thing, public service management, which just cannot be addressed simplistically. It is a very complicated business. From my point of view, it has a number of elements: there is the planning part of it and the training part of it and the classification, labour relations, staffing, appraisal. My intention is to have our office look at each of these elements and find out whether or not those elements, in themselves, are effectively implemented. If so, we should be able, after a period of time, to combine all that and determine whether or not the public service is performing as one would expect, whether it is equal to or better than what we should expect. I am convinced that there is a lot of opportunity for improvement there. My office has been on a course of accountability. I see that accountability extending to the performance of people who work for the government, and so I intend to pursue this one over the future.

• 1205

**Mr. Hovdebo:** Could I just make a statement, Mr. Chairman? I am not going to ask another question.

This is a statement which I think I have picked up just in the hour or so here, and that is that the Auditor General seemed to be quite satisfied, to some extent anyway, with the process of training the Public Service Commission has done; that in that particular area there is an attempt at compliance or at enforcement, if you wish. The area which you are talking about, the responsibility of the Treasury Board to see that it is happening and they do not have the enforcement power or feel that responsibility, that might be the difference between the two situations.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

The next questioner is Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

Perhaps Mr. Manion could answer a couple of simple questions. What is the total payroll cost in the public service in the latest period available?

**Mr. Manion:** Approximately \$6 billion. We will get the precise figure for you.

## [Traduction]

grande dans le secteur public, du moins du point de vue où je me place et venant d'où je viens; c'est très apparent à Ottawa.

C'était une observation personnelle et je ne puis pas étayer cette déclaration de beaucoup de preuves de vérification, mais je suis convaincu qu'il y a la place pour une bonne amélioration. Si nous avons la bonne volonté politique des ministres, la bonne volonté sur le plan gestion des sous-ministres, pour obtenir une Fonction publique efficace... Je ne dis pas qu'ils n'ont pas ces qualités, mais il est essentiel à mon avis que ces qualités soient présentes aujourd'hui afin de parachever une fonction publique efficace et d'obtenir le rendement espéré pour l'argent dépensé. Il nous faut cette bonne volonté à la fois sur le plan politique et sur le plan de la gestion.

Il y a également cette énorme chose, la gestion de la Fonction publique, qu'on ne peut traiter de façon simpliste. Elle est fort complexe. Je crois personnellement qu'elle comporte un certain nombre d'éléments: il y a d'abord la partie planification, la formation, la classification, les relations de travail, la dotation de personnel, l'évaluation. J'ai l'intention de demander à notre bureau d'examiner chacun de ces éléments et de trouver s'ils sont vraiment appliqués de façon efficace. Dans l'affirmative, nous devrions pouvoir, après un certain temps, combiner tous ces éléments et savoir si oui ou non le rendement de la Fonction publique est bien celui qui a été prévu, s'il est égal ou meilleur que nous nous y attendions. Je suis convaincu qu'on pourra beaucoup améliorer ce secteur. Mon bureau s'occupe d'imputabilité. Je vois que cette imputabilité s'étend au rendement des personnes qui travaillent pour le gouvernement, par conséquent, j'ai l'intention de poursuivre l'étude de cette question.

**M. Hovdebo:** Pourrais-je simplement faire une déclaration, monsieur le président? Je ne poserai pas d'autres questions.

Cette réflexion m'est venue en écoutant ce qui se dit depuis environ une heure. Le vérificateur général semble être satisfait, dans une certaine mesure du moins, de la performance en matière de formation de la Commission de la Fonction publique; il estime qu'il y a eu un effort véritable d'application des directives. Dans le cas du Conseil du Trésor, ce dernier n'estime pas avoir la responsabilité ou le pouvoir d'application dans ce domaine, et c'est peut-être ce qui explique la différence entre les deux.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo.

Le suivant est M. Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

M. Manion pourrait peut-être répondre à une ou deux questions toutes simples. Quel a été le montant total des salaires versés à la fonction publique pour la dernière période pour laquelle nous ayons les chiffres?

**M. Manion:** Environ 6 milliards. Nous vous donnerons le chiffre précis plus tard.

[Text]

**Mr. Wright:** I thought the Auditor General quoted it as \$8.6 billion a couple of years ago.

**Mr. Dye:** I understand, Mr. Chairman, it is closer to \$10 billion.

**Mr. Manion:** We will get you the definition of the public service—

**Mr. Dye:** The second—

**Mr. Manion:** Sorry, I was talking about the controlled public service. There are many different definitions of what is a public servant and which ones are under the jurisdiction of the Treasury Board.

**Mr. Wright:** Which figure are we going to use?

**Mr. Manion:** Well, we can give you any breakdown of the data that you wish.

**Mr. Wright:** The total as the Auditor General uses it—the total public service. If the Auditor General says it is closer to \$10 billion, I am prepared to go with that. It is not really that important, I was just curious about it.

**Mr. F.R. Drummie (Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, Office of the Secretary of the Treasury Board):** The problem is: does it include the military? Does it include the RCMP? Does it include what we would call “excluded bargainners” such as the National Research Council?

**Mr. Wright:** In the same context that the Auditor General uses it.

**Mr. Drummie:** In the context of the Auditor General's number it is very close to \$11 billion; in the context of those directly employed under the Public Service Employment Act by the Treasury Board it is closer to \$6 billion.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, what is the total cost of off-the-job training annually?

**Mr. J.W. Quinn (Assistant Secretary, Personnel Policy Branch, Office of the Secretary of the Treasury Board):** Mr. Chairman, we cannot give you an accurate figure on off-the-job training. The comment made previously by the Auditor General was that we did not really have a complete grasp of what training is being done. It is out in the regions whether the training is done right on the job or whether they are taking it out locally. That is precisely why we have proceeded to the new Training and Development Information System. This procedure will enable us to capture this. By the input slips that have to be made out for any type of training out in regions and so on, we will be able to have it. We do not have an accurate figure. We have an annual training report which comes in from the departments, which is a means we have for monitoring the training being done in the departments. We could give you a figure from the annual training reports from the departments for this year, but I would caution you that, from what I have said, we suspect that figure will be on the low side. At this time next year when TDIS is on, it will be more accurate.

[Translation]

**M. Wright:** Il me semble que le vérificateur général avait cité le chiffre de 8.6 milliards il y a environ deux ans.

**M. Dye:** Je crois, monsieur le président, que c'est plus près de 10 milliards.

**M. Manion:** Nous vous donnerons la définition de ce qu'on entend par fonction publique . . .

**M. Dye:** Le deuxième . . .

**M. Manion:** Excusez-moi, je parlais de la fonction publique contrôlée. Il y a différentes définitions de ce qu'on entend par fonctionnaire, selon qu'il relève ou non du Conseil du Trésor.

**M. Wright:** De quel chiffre nous servirons-nous?

**M. Manion:** Nous pouvons vous donner le détail de ces chiffres si vous le souhaitez.

**M. Wright:** Le chiffre utilisé par le Vérificateur général, c'est-à-dire pour l'ensemble de la fonction publique. Si le vérificateur général dit que c'est plus près de 10 milliards, je suis prêt à le croire. Ce n'est pas vraiment important, je suis simplement curieux.

**M. F.R. Drummie (sous-secrétaire, Direction de la politique du personnel, Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor):** Doit-on inclure les militaires? Doit-on inclure la Gendarmerie royale? Doit-on inclure ce que nous appelons les «unités exclues», comme celle du Conseil national de recherches?

**M. Wright:** Incluez ce que le vérificateur général inclut.

**M. Drummie:** Si on prend les chiffres du Vérificateur général, c'est très près de 11 milliards; si on ne prend que ceux directement employés en vertu de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique par le Conseil du Trésor, c'est plus près de 6 milliards.

**M. Wright:** Monsieur le président, quel est le coût total, par année, des stages de formation?

**M. J.W. Quinn (secrétaire adjoint, Direction de la politique du personnel, Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor):** Monsieur le président, nous ne pouvons vous donner un chiffre exact pour ces stages de formation. Le vérificateur général a dit un peu plus tôt que certains aspects de la formation nous échappaient, et il s'agit en particulier de ce qui se fait dans les régions pendant les heures de travail ou en dehors des heures de travail, mais localement. C'est précisément la raison pour laquelle nous avons introduit notre nouveau système d'information sur la formation et le développement. Ce système nous permettra d'être au courant de tout ce qui se passe. Grâce au formulaire qu'il sera obligatoire de remplir, nous pourrions comptabiliser la formation dispensée partout. Nous n'avons pas de chiffre exact. Le rapport sur la formation qui nous est communiqué chaque année par les ministères nous permet de contrôler ce qui se passe dans ces ministères. Nous pourrions vous donner les chiffres ressortant de ces rapports pour cette année, mais je dois vous prévenir que ces chiffres seront vraisemblablement inférieurs à la réalité. L'année prochaine, à

[Texte]

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, am I to understand that they do not have a grasp of the total training costs?

**Mr. Manion:** Mr. Chairman, we have figures and we claim they are inadequate. We agree with the comments of the Auditor General last year that these reports that are rolled up from department do not adequately capture the full cost of training. The system we are putting in place, instead of relying on manual roll-off systems, will rely on the actual training transaction documents and will give us a more accurate picture.

• 1210

The problem in many departments is that training may be conducted with a degree of formality or informality. When you are dealing with the custom service, for example, you have formal classroom training; you have less formal practice on the line, and in some cases a local office might capture both kinds and in another set of circumstances only capture one. The capturing definitions will vary over time in that agency. That is why we are developing the new training information system.

**Mr. Wright:** When would you have that information available? When do you anticipate—

**Mr. Manion:** We can give you the information we now have, recognizing its inadequacies. The new training system will produce figures for the 1982-83 fiscal year. In other words, it will begin capturing data on April 1.

**Mr. Wright:** On the year 1982 . . . ?

**Mr. Manion:** 1982-83.

**Mr. Wright:** So, you are saying that by next year if I asked you that question again you would give me the answer?

**Mr. Manion:** Yes. I certainly hope so.

**Mr. Wright:** How many people? What is the total number of people that receive training?

**Mr. Quinn:** Again, Mr. Chairman, if I might, the comment is really the same. We have shown this year from the training reports that have come in for 1980-81, that from 1979-80 training increased from 112,456 to 137,119. We believe, however, as I have said previously, that we have not captured all of the training that has occurred. We figure that figure is low, as well as the cost figure.

**Mr. Wright:** Just out of curiosity, I am assuming that the Auditor General has asked for this. Am I correct in that assumption?

**Mr. Dye:** Yes.

**Mr. Parker:** Have you asked them to provide those figures?

[Traduction]

la même époque, lorsque notre système d'information aura été mis en place, ces chiffres seront plus précis.

**M. Wright:** Monsieur le président, dois-je comprendre que le coût total de la formation leur échappe?

**M. Manion:** Monsieur le président, nous avons des chiffres que nous jugeons insuffisants. Le Vérificateur général a tout à fait raison, ces rapports qui nous sont communiqués par les ministères ne nous permettent pas d'évaluer le coût total de la formation. Le système que nous mettons en place permettra l'enregistrement direct des transactions de formation et sera donc beaucoup plus fidèle que les rapports manuels qui étaient faits jusqu'à présent.

Le problème, c'est que dans de nombreux ministères, la formation revêt un caractère plus ou moins officiel. Dans le cas du service des douanes, par exemple, des cours officiels de formation sont dispensés, ainsi qu'une formation moins officielle sur le tas, et certains bureaux offrent les deux, alors que d'autres n'en offrent qu'une. Dans ce service, ce qu'on entend par formation varie donc d'un bureau à l'autre. C'est la raison pour laquelle nous mettons en place ce nouveau système d'information sur la formation.

**M. Wright:** Quand ces renseignements seront-ils disponibles? Quand pensez-vous . . .

**M. Manion:** Nous pouvons vous donner les renseignements actuellement en notre possession pour ce qu'ils valent. Le nouveau système nous donnera des chiffres pour l'année financière 1982-1983. En d'autres termes, les chiffres commenceront à entrer dès le 1<sup>er</sup> avril.

**M. Wright:** Pour l'année 1982 . . . ?

**M. Manion:** Oui, 1982-1983.

**M. Wright:** Donc, si je vous posais cette même question l'année prochaine, vous devriez pouvoir me répondre?

**M. Manion:** Oui, je l'espère sincèrement.

**M. Wright:** Quel est le nombre total des participants aux cours de formation?

**M. Quinn:** Monsieur le président, une fois de plus, la réponse sera la même. D'après les rapports que nous avons reçus, la participation à la formation est passée de 112,456 en 1979-1980 à 137,119 en 1980-1981. Comme je l'ai déjà dit précédemment, nous croyons que ce chiffre est en réalité plus élevé. Ce chiffre, tout comme celui du coût, est inférieur à la réalité.

**M. Wright:** Je suppose que c'est le vérificateur général qui vous a demandé de produire ces chiffres. N'est-ce pas?

**M. Dye:** Oui.

**M. Parker:** Leur avez-vous demandé de produire ces chiffres?



[Text]

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to answer Mr. Wright's question, we did in 1979. We have not asked that question in the last two years.

**Mr. Wright:** Okay. Mr. Manion, can you tell me why you did not provide the answer after the Auditor General asked for it?

**Mr. Manion:** We have been gathering data from departments on their conduct of training. The Auditor General, a couple of years ago, expressed doubt about the accuracy of those data. We agreed with his concerns, and we have been developing a service-wide, information-gathering system that will correct the deficiency. But you cannot establish any service-wide information system in the dozens of departments and agencies we have across the entire country, in every little centre where we have staff and training going on, and put it in place overnight.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I am going to read from the Auditor General's statement, page 1, at the bottom of the page. He goes on to say that:

In the field of training, most departments had inadequate processes for identifying training needs and evaluating training programs.

I wonder if the Auditor General could tell me what processes are inadequate?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in order to give a specific answer to that, and that I was not there when that was made, and I happen to have the man with me who was, could I invite Mr. Barrass to address the question?

**Mr. C.W. Barrass (Principal, Control Evaluations Branch, The Office of the Auditor General):** Where is that comment you are referring to?

**Mr. Wright:** At the bottom of page 1, the last full sentence on the page.

**The Chairman:** Your opening statement, Mr. Barrass.

**Mr. Wright:** Yes, pardon me, sorry.

In the field of training, most departments had inadequate processes for identifying training needs and evaluating training programs.

**Mr. Barrass:** Yes, and the question is?

**Mr. Wright:** What processes are inadequate?

**Mr. Barrass:** In that section of the chapter we are talking about the processes followed by departments in identifying the training needs of individuals. In our comprehensive audits, we have found that those processes are inadequate, and that they do not in all cases specifically relate to the proponents on the job. There are numerous processes followed by departments on how those training needs were identified. They frequently, and this is commented on in the 1979 report, are used as perks. They are not necessarily the result of a systematic review of the training needs of individuals in the department.

[Translation]

**M. Dye:** Monsieur le président, pour répondre à la question de M. Wright, c'est ce que nous avons demandé en 1979. Nous ne l'avons pas redemandé au cours des deux dernières années.

**M. Wright:** Très bien. Monsieur Manion, pouvez-vous me dire pourquoi vous n'avez pas accédé à la demande du vérificateur général?

**M. Manion:** Les ministères nous communiquaient des chiffres concernant la formation. Il y a deux ans, le vérificateur général a exprimé des doutes quant à l'exactitude de ces chiffres. Nous avons reconnu qu'il avait raison, et nous avons mis au point un système d'information qui palliera cette déficience. Cependant, il est impossible de mettre en place du jour au lendemain un système dans les douzaines de ministères et d'agences qui sont situés aux quatre coins du pays, dans tous les petits centres où nous avons du personnel et où de la formation est dispensée.

**M. Wright:** Monsieur le président, je me permettrai de citer le bas de la page 1 de la déclaration du vérificateur général. Il dit:

Dans le domaine de la formation, la plupart des ministères utilisaient des procédés insatisfaisants pour déterminer les besoins de formation et en évaluer les programmes.

Le vérificateur général pourrait-il nous dire ce que sont ces procédés insatisfaisants?

**M. Dye:** Monsieur le président, étant donné que je n'étais pas encore en fonction lorsque ce commentaire a été fait, pourrais-je demander à M. Barrass, qui, lui, était présent, de répondre à cette question?

**M. C.W. Barrass (directeur principal, Direction de l'évaluation des contrôles, Bureau du vérificateur général):** Où se trouve cette citation?

**M. Wright:** Au bas de la page 1.

**Le président:** Les commentaires d'introduction, monsieur Barrass.

**M. Wright:** Oui, excusez-moi.

Dans le domaine de la formation, la plupart des ministères utilisaient des procédés insatisfaisants pour déterminer les besoins de formation et en évaluer les programmes.

**M. Barrass:** Oui, et quelle était la question?

**M. Wright:** Quels procédés sont insatisfaisants?

**M. Barrass:** Dans cette partie du chapitre, nous parlons des procédés utilisés par les ministères pour déterminer les besoins en formation du personnel. Au cours de nos vérifications intégrées, nous avons constaté que ces procédés étaient insuffisants et qu'ils ne répondaient pas spécifiquement, dans tous les cas, aux besoins des concernés. Les méthodes utilisées par les ministères pour déterminer ces besoins sont nombreuses. Très souvent, et nous le disons dans notre rapport de 1979, ils servent en quelque sorte de primes. Ils ne sont pas nécessairement le résultat d'une étude systématique des besoins en formation du personnel du ministère.



*[Texte]*

**Mr. Wright:** I would like to come back to Mr. Manion. What percentage of the people trained stayed on the job after training?

• 1215

**Mr. Manion:** We cannot answer that from the data available to us.

**Mr. Wright:** Will that be a question you will be able to answer?

**Mr. Manion:** This is something we would expect departments would answer in their evaluation of training. I should explain that since the Auditor General in his 1979 report commented on this, we have introduced a new staff training and development policy, and we have introduced a number of new institutional structures to improve the system.

I will not go into the details now, but the text of the staff training policy, which was approved by the Treasury Board and issued early in 1981, is available if members wish a copy. In that document we do stress the importance of better determination of training needs, the better planning of training.

We have recently issued a training administration guide which provides some considerable detail for departments on the manner in which they should do the determination of training needs and the other aspects of the process. In addition to the introduction of the policy, Treasury Board approved the establishment of a Staff Training Council, bringing together the Public Service Commission, Treasury Board and a number of representatives of departments to supervise, on behalf of Treasury Board, the staff training and development process. The council has established a number of specialized training boards to focus on particular training areas such as management training or the training of people with special needs, vocational training. Now we are looking at things such as the certification of trainers to ensure that nobody gets his hands on the training apparatus unless he is fully qualified.

Mr. Chairman, we have not gone into detail on these developments because I believe we did comment on them in the past, but if there is any question about them, yes, we would be happy to provide additional detail. A good deal has been done on the policy side; a good deal has been done to try to improve the quality and effectiveness of training. We are lagging in the introduction of information systems, but that is always the most difficult step to take in the public service.

**Mr. Wright:** Do I have more time left?

**The Chairman:** I think we had better cut you off there, Mr. Wright. We still have Mr. MacBain. Thank you very much. Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman. I want to leave some of the area of management and management control systems and address my remarks to the Auditor General on

*[Traduction]*

**M. Wright:** J'aimerais revenir à M. Manion. Quel pourcentage de ceux qui ont reçu une formation continuent à occuper leurs postes?

**M. Manion:** Les renseignements à notre disposition ne nous permettent pas de répondre.

**M. Wright:** Pourrez-vous répondre à cette question?

**M. Manion:** Les ministères devraient nous donner ce genre de renseignements dans leur rapport d'évaluation. Je devrais expliquer que depuis ce commentaire fait par le vérificateur général dans son rapport de 1979, nous avons introduit une nouvelle politique de formation et de développement du personnel, et nous avons introduit un certain nombre de nouvelles structures institutionnelles pour améliorer le système.

Je n'entrerai pas dans les détails maintenant, mais le texte de la politique de formation du personnel, qui a été approuvé par le Conseil du Trésor et publié au début de 1981, est à la disposition des députés s'ils le désirent. Dans ce document, nous insistons sur l'importance d'une meilleure détermination des besoins en formation, d'une meilleure planification de la formation.

Dernièrement, nous avons publié un guide administratif de formation indiquant en détail aux ministères la manière selon laquelle ils devraient déterminer leurs besoins en formation, ainsi que les procédures à suivre. S'ajoutant à cette nouvelle politique, le Conseil du Trésor a approuvé la création d'un conseil de formation du personnel, réunissant la Commission de la Fonction publique, le Conseil du Trésor et un certain nombre de représentants des ministères, pour superviser, au nom du Conseil du Trésor, le procédé de formation et de développement du personnel. Ce conseil a constitué un certain nombre de commissions de formation spécialisée devant s'intéresser tout particulièrement à la formation des cadres, la formation du personnel ayant des besoins spéciaux, la formation professionnelle, etc. Actuellement, nous nous occupons de l'accréditation des moniteurs, pour nous assurer que seules les personnes totalement qualifiées se chargent de cette formation.

Monsieur le président, nous ne sommes pas entrés dans les détails, car je crois que nous en avons déjà parlé, mais si vous avez des questions, nous nous ferons un plaisir de vous fournir des détails supplémentaires. Nous avons fait porter nos efforts sur la politique, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de la formation. Nous sommes en retard au niveau des systèmes d'information, mais c'est toujours le pas le plus difficile à franchir dans la fonction publique.

**M. Wright:** Est-ce qu'il me reste encore du temps?

**Le président:** Je crois que je ferais mieux de vous arrêter là, monsieur Wright. Il me reste encore M. MacBain. Merci beaucoup. Monsieur MacBain.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président. J'aimerais passer à un autre sujet et m'adresser au vérificateur général.

## [Text]

perhaps two broader points, get his brief reaction and to also, more or less, sow a seed for him in the future.

Mr. Auditor General, if you can presuppose a department for a moment—and we will use Indian Affairs and Northern Development just for the moment, there probably could be others—I can envisage that department with the attest part of the audit being clean and clear and unqualified. I can, with some difficulty, imagine that—at least on a somewhat narrow view of efficiency and economy, one that more often I find discussed in our committee than the broader one I am going to bring up—even on the basis of value for money and economy and efficiency in the narrow sense, an Auditor General saying that they are right on. By that I mean you could take each sector of the department and break it down; one sector is to take the envelopes from this area, get them ready for mailing, move them to another, and you could do economy and efficiency on that area of the department and find that nowhere in the private sector, for example, could you get such economy, and you could go on and on in that way.

I am really trying to sow a seed and I am going to, hopefully, be in Parliament long enough to see what becomes of it. I want to invite you, Mr. Auditor General, to think back that for 300 years we have poured billions of dollars into this department, many billions of dollars over 300 years. When you want to evaluate the important evaluation, which is the overall result, against what would truly be a proper objective for that department, one can do very little more than cry at what the result is.

## • 1220

The condition of the natives, of our Indians, in particular, is worse than it was 300 years ago; but we have thrown billions of dollars against it. There may be many reasons. One reason is that the interests of the bureaucracy and the interests of the client are completely different, for a number of reasons. For example, as to when you are going to cure the problems, the bureaucracy does not want necessarily to cure the problems. The other problem is the size of the bureaucracy. There is a difference in what they want, then, and actually what are the financial resources of the department to be used for.

You can take the trickle-down theory: If you throw billions in, eventually some of it is surely going to trickle down, and surely does trickle down, to the natives. Yet we still have an overall colonial viewpoint in the department.

My question I want to leave with you; I do not want an answer today, necessarily, but I want to sow a seed. I am not saying it has to be Indian Affairs and Northern Development; I told you at the start, Mr. Auditor General, I wanted to use a department. But even assuming that you got your clean test audit, you got efficiency and economy in a narrow sense in every single area of the department, when you evaluate the real, true objectives against what you got, when is an Auditor General going to have the guts to say: Enough is enough; stop, this is madness; we have to reverse direction.

## [Translation]

J'aimerais lui parler de deux grandes questions, avoir sa réaction et poser, en quelque sorte, des jalons pour l'avenir.

Monsieur le vérificateur général, prenons un ministère au hasard, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, je pourrais en prendre un autre, et supposons qu'il ait passé toutes les épreuves de la vérification avec succès. Il m'est difficile d'imaginer, dans le contexte assez étroit de l'efficacité et de l'économie, contexte qui semble avoir la prédilection de ce Comité, alors que c'est un contexte plus général qui m'intéresse, qu'un vérificateur général puisse donner un satisfecit à ce ministère. Je veux dire que vous pourriez éplucher les comptes de chaque service de ce ministère, le service du courrier, par exemple, y appliquer vos principes d'économie et d'efficacité et constater que jamais, dans le secteur privé, une telle situation existerait.

Je ne fais que semer, en espérant rester assez longtemps au Parlement pour en voir les résultats. Je vous invite, monsieur le vérificateur général, à réfléchir à ce que nous faisons depuis 300 ans. Ce ministère a englouti des milliards de dollars depuis 300 ans. Quand on fait le bilan des réalisations de ce ministère en fonction de ses objectifs, il est difficile de ne pas pleurer.

La situation des autochtones, de nos Indiens, en particulier, est pire qu'il y a 300 ans, malgré les milliards de dollars dépensés. Il y a plusieurs raisons. En particulier, les intérêts de la bureaucratie et les intérêts de la clientèle des services sont complètement différents, pour un certain nombre de raisons. Par exemple, il n'est pas certain que la bureaucratie veuille nécessairement régler les problèmes. Il y a aussi l'importance de cette bureaucratie. Il y a ce qu'ils veulent, et ce à quoi les ressources financières du ministère sont véritablement consacrées.

Il est certain également que si l'on injecte des milliards, il est vraisemblable que les autochtones finissent par voir la couleur de quelques dollars. Pourtant, l'attitude du ministère continue à être colonialiste.

La question que je veux vous poser, et je n'insiste pas pour avoir une réponse aujourd'hui, je ne fais que semer en attendant la récolte, est la suivante. Je ne vise pas exclusivement les Affaires indiennes, comme je vous l'ai dit au départ, monsieur le vérificateur général, il me fallait simplement un exemple; mais supposons que votre vérification soit positive, que chaque service de ce ministère ait subi avec succès l'épreuve de vos principes d'efficacité et d'économie, au sens étroit de ces termes, lorsque vous opposez cette performance aux véritables objectifs, un vérificateur général aura-t-il un jour le courage de dire: trop c'est trop; mettons fin à cette folie, changeons tout.

*[Texte]*

I know you cannot do it until there is abundant evidence of what has happened; but, just using Indian Affairs and Northern Development as an example, I ask you: Is 300 years enough, or do you want another 100 years? Surely, being as young as I am, about 39, I will see some of these departments where an Auditor General is going to have the guts to say there has to be a better way. Now, that is the point I want to leave with you to think about when you go home tonight.

The other point is this. In management I am not very interested in the smaller details, but in this. You have a deputy minister who was placed there by the Prime Minister, who is replaced by the Prime Minister, who directs a mammoth department in Indian Affairs and in most others—for example, National Health and Welfare, a mammoth department. Some departments may be smaller than the others. Off to the side, and playing no real part in the direct line of authority, you have a minister of the Crown, and he reports to Parliament for the department. But what I want you to think about sometime—and if there is a sometime you will say to me well, that is a policy decision—but I suggest to you, Mr. Auditor General, some day you are going to have to address that problem, and if not you, some other Auditor General will address the problem, and that is: How can you have accountability when the deputy minister has no damned accountability to his minister and can, and in my personal experience I saw a deputy minister, say to a minister well, you know, I do not have to tell you that. And much worse than that.

So I say to you that it is all very well to have good management, and I am in favour of it. It is all very well to have good management control systems, and as one in the private sector involved, it was important there, it is important here, and it is good to work for and I think we are working together towards it.

But I invite you, and I suggest to you, that with all of that, and with the very best of test audits, the very best comprehensive audit, in the normal and narrow sense, you are never going to get what they get in the private sector: when one person at the top has a direct line to the bottom and there is no one on the side trying to influence a deputy minister, which he obviously does try to influence, and vice versa, the minister tries to influence him. But unless you solve that problem of the authority of a minister over his deputy minister, you are never going to have any department work properly. And unless you, as an Auditor General or some Auditor General who will come later is prepared to say—and it does not have to be Indian Affairs and Northern Development, I am only using that as a blatant example of a department out of control—are going to say that enough is enough and you are going to make it a No. 1 priority in your Auditor General's report—some year when hopefully some of us here are still alive—these other problems will come and they will go. You can put in good management, as you know, and you can put in good control systems, but in five or ten years they are all gone. I wanted to address those two points, but I do not necessarily want you to do more than just be aware of how one member of this department feels on two very crucial points.

*[Traduction]*

Je sais que vous ne pouvez le faire tant que vous n'aurez pas suffisamment de preuves, mais en prenant simplement les Affaires indiennes comme exemple, je vous demande: est-ce que 300 ans, cela suffit, ou faut-il encore 100 ans? N'ayant que 39 ans, j'espère qu'un vérificateur général aura le courage de dire à ces ministères qu'ils sont dans l'erreur. Je veux que vous y réfléchissiez lorsque vous rentrerez chez vous ce soir.

En matière d'administration, ce ne sont pas les petits détails qui m'intéressent, mais ceci. Le sous-ministre responsable d'un ministère énorme comme celui des Affaires indiennes, ou comme celui de la Santé nationale et du Bien-être social, est nommé par le premier ministre et remplacé par le premier ministre. Certains ministères sont plus petits que d'autres. Sur la touche, n'ayant pratiquement aucune autorité, il y a le ministre de la Couronne responsable de son ministère devant le Parlement. Parfois, monsieur le vérificateur général, vous nous dites qu'il s'agit d'une décision politique, mais un jour, il faudra que vous vous penchiez sur ce problème, et si ce n'est vous, un autre vérificateur général devra se pencher sur le problème suivant: comment peut-on parler de responsabilité alors que le sous-ministre n'a pas de comptes à rendre à son ministre et peut—et je l'ai entendu de mes propres oreilles—dire à son ministre: «Je ne suis pas obligé de vous le dire», et même pire.

Une bonne administration, c'est excellent, et je suis tout à fait pour. Avoir des systèmes de contrôle, c'est une chose excellente, et j'en connais l'importance, ayant travaillé dans le secteur privé. Les efforts dans ce sens sont excellents.

Cependant, malgré tout cela, malgré les meilleures vérifications intégrées, au sens normal et étroit, vous n'obtiendrez jamais les résultats du secteur privé, où la personne au sommet de l'échelle est en contact direct avec le bas de l'échelle et où les luttes d'influence, comme celle entre le ministre et le sous-ministre, n'existent pas. Tant que vous ne réglerez pas ce problème d'autorité du ministre sur son sous-ministre, aucun ministère ne fonctionnera correctement. Et tant que vous, ou un de vos successeurs ne sera pas disposé à dire—et je répète que je n'ai pris les Affaires indiennes que comme un exemple flagrant d'incurie—que trop c'est trop et qu'un jour vous en ferez la priorité de votre rapport annuel, en espérant que certains d'entre nous seront encore vivants, ces problèmes subsisteront. Comme vous le savez, de bons principes de gestion et de bons systèmes de contrôle peuvent être mis en place mais disparaître cinq ou dix ans plus tard. Je voulais vous signaler ces deux problèmes, et je voulais simplement vous signaler le sentiment que peut ressentir un des membres de ce ministère à ce sujet.



[Text]

• 1225

**The Chairman:** Thank you Mr. MacBain. The Auditor General has put in a request for equal time, but first, could you enlighten the Chair—

**Mr. MacBain:** Did I go over my 10 minutes?

**The Chairman:** No, no. The Auditor General wants equal time. Could you enlighten the Chair as to when you start counting this 300-year period you referred to several times.

**Mr. MacBain:** I do not want to get into the details.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** I will try not to take equal time Mr. Chairman. In answer, Mr. MacBain, you are raising issues that of course I am concerned about and I suspect that other Auditors General before me have been—well, I know they have—and I think we have ample evidence that there have been Auditors General before me with the guts to say what they meant in plain words, and should the occasion arise I think you will find I will behave the same way.

As to lack of accountability because of structural problems, if that is what we find, that is exactly the kind of thing I think we have a responsibility to report to this committee, and we would do so. I plan to be here another nine years. I do not know what your plans are, sir.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

I just have a question for Mr. Manion and for Mr. Dye. I notice, in reading the statements, there are certain references—points—concerning the Treasury Board statements: Page 1—“... we are in substantial agreement with the Auditor General...”. On page 3 there is reference to some reservations. It says, “... the audit criteria... are... reasonable... with some reservations.” And on page 5: “While we disagree that there is duplication of systems...” and so on with the Auditor General’s statement. Some of the points have been covered, I recognize.

The last comment of the Auditor General:

In view of the significance of its work in achieving economic acquisition and efficient use of human resources in the Public Service, the Committee may wish to know whether the Treasury Board Secretariat considers that its resources are adequate to accomplish its plans and targets...

Now, although I hear substantial agreement, I see an undercurrent of disagreement, and before we leave this subject, which we might be doing today, I would like to hear from both of you and perhaps Mr. Gallant, too, not to close him out, whether the committee can be assured that the agreements are far stronger than the disagreements.

**Mr. Manion:** Mr. Chairman, I can give you that assurance; the agreements are stronger than the disagreements. We agree in substance, basically, on the kind of human resource management system we should have in place, and we agree,

[Translation]

**Le président:** Merci, monsieur MacBain. Le Vérificateur général a demandé un temps de réponse équivalent, mais tout d’abord, pourriez-vous indiquer à la présidence...

**M. MacBain:** Est-ce que j’ai dépassé mes dix minutes?

**Le président:** Non, non. Le Vérificateur général veut un temps de réponse égal. Pourriez-vous indiquer à la présidence comment vous faites pour remonter à 300 ans.

**M. MacBain:** Je ne veux pas entrer dans les détails.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Je ferai en sorte que ma réponse ne soit pas aussi longue que la question, monsieur le président. Monsieur MacBain, vous avez évoqué des questions que bien entendu je me pose et que mes prédécesseurs se sont certainement également posées—ils se les sont posées—et je crois que nous avons la preuve que certains de mes prédécesseurs ont eu le courage de dire carrément ce qu’ils pensaient, et l’occasion se présentant vous constateriez qu’il en va de même pour moi.

Pour ce qui est du manque de responsabilité dû à des problèmes de structures, si nous le constatons, c’est précisément ce que nous avons la responsabilité de signaler au Comité, et c’est ce que nous faisons. J’ai l’intention d’être ici encore pendant neuf ans. Je ne sais quels sont vos plans, monsieur.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

J’ai une question à poser à M. Manion et une à M. Dye. Je remarque dans les déclarations certaines références concernant les déclarations du Conseil du Trésor: à la page 1... nous sommes d’accord sur l’essentiel avec le Vérificateur général... À la page 3, vous exprimez certaines réserves. Vous dites... les critères de vérification... sont... raisonnables... malgré quelques réserves. Et à la page 5: bien que nous nions qu’il y ait duplication des systèmes... etc., avec la déclaration du Vérificateur général. Certains des points ont été couverts, je le reconnais.

Le dernier commentaire du Vérificateur général:

En tenant compte de l’importance de son intervention la réalisation d’une acquisition économique et d’une utilisation efficiente des ressources humaines au sein de la Fonction publique, le Comité désirera peut-être savoir si le secrétariat du Conseil du Trésor juge suffisantes les ressources dont il dispose pour réaliser ses plans et ses objectifs...

Bien que j’entende parler d’accords sur l’essentiel, je perçois un désaccord sous-jacent, et avant que nous quittions ce sujet, ce que nous ferons peut-être aujourd’hui, j’aimerais que vous nous disiez ainsi que M. Gallant, pour ne pas le laisser pour compte, si nous pouvons être assurés que les points d’accord dépassent largement les points de désaccord.

**M. Manion:** Monsieur le président, je peux vous donner cette assurance, les points d’accord sont plus forts que les points de désaccord. Nous sommes d’accord pour l’essentiel sur le genre de système de gestion des ressources humaines que



**[Texte]**

certainly, that in this important area we should be seeking value for money.

There are minor disagreements of the nature and extent of monitoring and enforcement—if I may use that word—provided. There are differences of degree, and I would hope to be able to demonstrate that the approach we are taking is effective in promoting good management without impeding and harassing the managers.

On the question of resources for the Treasury Board Secretariat, I am sure that my colleagues would all say that they could do a better job faster if they had more resources. But I think the Treasury Board Secretariat does have to be an example to other departments. We have to demonstrate, before we go to ministers seeking additional resources, that we have done everything humanly possible to make the best use of the resources we have.

In the area of personnel policy, we have, in fact, through economies and through changes in priorities, been able to meet most of our requirements for additional resources internally. In several cases, we have gone to ministers and gotten additional resources, and these, to a considerable extent, have been resources for matters that have been touched on in these documents, such as the Training and Development Information System, which is a high priority and which could not have been moved forward without additional resources. We have been able to get them. We have asked the ministers of the board for additional resources to introduce a new integrated personnel manual for all managers in the public service. That is well under way. Again, that would have been a very long, slow project without some additional investments. We have secured some additional resources in the area of equal opportunities and affirmative action, which has been a high government priority. But we will continue to try to limit the demands for additional resources to those cases that are absolutely essential and where there are no other alternatives within the secretariat.

• 1230

**The Chairman:** Mr. Gallant, do you want to comment at this point?

**M. Gallant:** Monsieur le président, je voudrais simplement ajouter que je partage entièrement les convictions profondes de M. Manion et d'autres. Grâce aux différentes mesures qui ont été prises à ce jour pour la réforme administrative, pour la réforme de la gestion des ressources humaines dans la Fonction publique, les faiblesses qui avaient été mises en lumière par les rapports du vérificateur général seront résolues graduellement, j'ai confiance, et assez rapidement au cours des mois et des années qui viennent.

Comme pierre angulaire de cet effort pour la réforme, je voudrais souligner une fois de plus l'importance de la décision qui a été prise au cours de 1981 de mettre en oeuvre cette catégorie de la gestion. Parce que c'est par la qualité des gestionnaires, beaucoup plus que par la multiplication des

**[Traduction]**

nous devrions avoir, et nous convenons que dans ce domaine la rentabilité est primordiale.

Il y a quelques petits désaccords quant à la nature et au degré de surveillance et d'application nécessaires. Il y a des différences de degré, et j'espère pouvoir démontrer que notre approche permet véritablement la mise en place d'une bonne administration sans que les administrateurs n'aient à s'en plaindre.

Pour ce qui est des ressources pour le secrétariat du Conseil du Trésor, je suis certain que mes collègues diraient tous qu'ils pourraient faire un meilleur travail s'ils avaient plus de ressources. Cependant, j'estime que le secrétariat du Conseil du Trésor doit être un exemple pour les autres ministères. Nous devons démontrer avant de demander au ministre des ressources supplémentaires, que nous avons fait tout ce qui était humainement possible pour utiliser au mieux les ressources à notre disposition.

En matière de politique du personnel, grâce à des économies et à des changements de priorités, nous avons pu nous-mêmes satisfaire la majorité de nos besoins en ressources supplémentaires. Dans plusieurs cas, nous nous sommes adressés aux ministres et avons obtenu des ressources supplémentaires, et celles-ci, dans une grande mesure, ont été des ressources pour des questions relatives à ces documents, tel que le système d'information pour la formation et le traitement qui est prioritaire et qui n'aurait pu naître sans ressource supplémentaire. Nous avons pu les avoir. Nous avons demandé aux ministres du conseil des ressources supplémentaires pour un nouveau manuel du personnel intégré destiné à tous les administrateurs de la Fonction publique. C'est en bonne voie. Encore une fois, cela aurait pris beaucoup de temps sans investissements supplémentaires. Nous avons obtenu des ressources supplémentaires pour les programmes d'égalité des chances et d'action affirmative, qui sont une priorité du gouvernement. Nous essayerons de continuer à limiter les demandes de ressources supplémentaires pour ces cas qui ne sont pas absolument essentiels et pour lesquels il n'y a pas d'autres solutions au sein même du secrétariat.

**Le président:** Monsieur Gallant, voulez-vous faire un commentaire?

**Mr. Gallant:** Mr. Chairman, I would simply add that I totally share the deep convictions of Mr. Manion and others. Through different measures that have been taken to date on management reform, on human resources management reform in the Public Service, the deficiencies that have been pointed out in the reports of the Auditor General will be progressively and, I am confident, rather rapidly remedied during the months and years to come.

As a touch tone of that reform effort, I would like to indicate once more the importance of the decision that was taken during 1981, decision to establish that management category. It is the quality of the managers, much more than

*[Text]*

règles et même des directives, que l'on va apporter la plus grande contribution à l'amélioration de la qualité de la gestion.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Gallant.

Mr. Dye do you want to comment now?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, you raised a number of points on the audit criteria point. I was somewhat surprised to see that there was concern at this point after we had discussed that with the middle ranks of management and Treasury Board. No comment, I believe, was made at the time the chapter was published, so I was mildly surprised but not terribly concerned.

On the duplication of systems, I guess the real point is that although the systems are different and they are for different purposes, the information contained in the systems, the elements of information, are very common. In one case that I have been made aware of, I think 60 per cent of the data required in the system for the public service is exactly the same as that required for the Treasury Board. There is duplication of data; they are working towards resolving that, and I think that is beneficial.

As to staffing adequacy, I do not have the exact numbers but roughly, I think, if you cut out the Comptroller General's department, there are something like 800 in the Treasury Board and 1,300 in the Public Service Commission, in round numbers. That does not tell us whether or not there is adequate staffing to achieve the mission of each group.

I am not going to recommend increased staffing. That is not what I am here for. I would think, through the delegation through the departments, I am inclined to Mr. Manion's attitude of a practical approach to this thing. I think that is the right way to go.

In the areas of manpower planning and training, I think our assessment was, and I am making a personal view here, that it might be a little thin. Whether or not it is done necessarily in the Treasury Board—there are an awful lot of people involved in the personnel community in this country, we pay a lot of people to manage the personnel aspect of our public service—whether or not they need to be in the Treasury Board or whether they should be in the department that is doing the job is a question for the management to resolve.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. I think that completes our consideration of this subject. Yes, Mr. Quinn.

**Mr. Quinn:** Mr. Chairman, I wonder if I could have read in a question that we were not able to answer of a previous speaker. The pilots on the TDIS, pilot departments were the Department of Supply and Services, Customs and Excise, the Public Service Commission, the Dominion Archives and the Department of Indian and Northern Affairs.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Quinn.

I thank our witnesses, first of all, for coming to us today and for consenting to come again on Thursday. It appears that we

*[Translation]*

the multiplication of regulations and directives, that will contribute the most to the betterment of management quality.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gallant.

Monsieur Dye, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Dye:** Monsieur le président, vous avez posé un certain nombre de questions au sujet des critères de vérification. Qu'il y ait encore des inquiétudes à ce sujet me surprend après en avoir discuté avec les cadres moyens du Conseil du Trésor. Je crois qu'aucun commentaire n'a été fait au moment de la publication de ce chapitre, je suis donc un peu surpris, mais pas très inquiet.

Pour ce qui est de la duplication des systèmes, je crois en réalité que, bien que les systèmes soient différents et qu'ils servent différentes fins, les renseignements contenus dans les systèmes, les éléments d'information, sont très communs. Dans un cas qui a été porté à ma connaissance, je crois que 60 p. 100 des données requises dans le système pour la Fonction publique sont exactement les mêmes que celles requises pour le Conseil du Trésor. Il y a duplication des données et ils essaient d'y apporter un remède. Ce sera tout bénéfice.

Pour ce qui est de la dotation en personnel satisfaisante, je n'ai pas les chiffres exacts, mais je crois qu'en gros si on écarte les services du contrôleur général, il y a près de 800 employés au Conseil du Trésor et 1,300 à la Commission de la Fonction publique, en chiffres ronds. Cela ne nous dit pas si ce personnel est suffisant pour réaliser les objectifs qui sont fixés à chacun de ces deux groupes.

Je ne recommanderais pas une augmentation du personnel. Ce n'est pas mon rôle. J'approuve tout à fait la méthode de M. Manion, qui est celle d'une redistribution des tâches au sein même du ministère. Je crois que c'est la bonne solution.

Pour ce qui est de la planification et de la formation de la main-d'oeuvre, je crois, personnellement, que cela laisse un peu à désirer. Qu'il soit ou non nécessaire que le Conseil du Trésor s'en charge, il y a énormément de personnes qui s'occupent du personnel dans ce pays, nous payons beaucoup de personnes pour administrer le personnel de notre Fonction publique, qu'il soit ou non nécessaire que le Conseil du Trésor s'en occupe ou que cela soit laissé aux ministères est une question à laquelle les administrateurs devront répondre.

**Le président:** Merci, monsieur Dye. Je crois que cela met fin à notre étude de cette question. Oui, monsieur Quinn.

**M. Quinn:** Monsieur le président, je me demande si je pourrais répondre à une question à laquelle nous n'avons pas pu répondre auparavant. Les ministères pilotes pour le système d'information ont été ceux des Approvisionnements et Services, des Douanes et accises, la Commission de la Fonction publique, les archives et les Affaires indiennes et du Nord canadien.

**Le président:** Merci, monsieur Quinn.

Je veux tout d'abord remercier nos témoins d'être venus aujourd'hui et d'avoir consenti de revenir jeudi. Il semble que

## [Texte]

have covered all the ground we need to and that the meeting scheduled for Thursday will now not be held. As usual, I would like to thank our second tier of witnesses who do not sit at the table, but I also recognize the importance of their contributions to our proceedings.

## • 1235

Before we adjourn, I have to authorize some printing as appendices to today's *Minutes of Proceedings and Evidence*. I do this under an order of the committee, May 8, 1980. There is a letter from the secretary of the Treasury Board, dated February 26, with the attached responses to the Auditor General's queries, a letter from the president of the National Research Council of Canada and attached responses, also responses from the Canadian Radio, Television and Telecommunications Commission, from the Department of the Solicitor General, Correctional Services of Canada, from the Department of the Solicitor General, Royal Canadian Mounted Police, from the Department of Consumer and Corporate Affairs, dated January 19, 1982, and those will be appendices PUBL 67, 68, 69, 70, 71 and 72 respectively. Then the schedule showing the roles and responsibilities of the Treasury Board, the Public Service Commission and Personnel Management, which was provided to the committee today, will also be added as appendix PUBL 73.

Now, if I may do a bit of housekeeping business, I think on Thursday of this week, since we do not have a full committee meeting, we will have a meeting of the steering committee to consider a number of outstanding matters. I understand that the Auditor General has consented to come with us that day, and Mr. Meyers as well.

Thank you very much again. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

## [Traduction]

nous ayons couvert toutes les questions nécessaires et que nous pouvons annuler la réunion prévue pour jeudi. Je souhaite maintenant remercier comme à l'habitude les témoins qui ne sont pas autour de la table mais qui ont apporté une contribution importante à nos délibérations.

Avant d'ajourner, je dois autoriser la publication de certaines annexes au procès-verbal d'aujourd'hui. Cela conformément à un ordre du Comité du 8 mai 1980. Il s'agit d'une lettre du secrétaire du Conseil du Trésor datée du 26 février et des réponses aux questions du vérificateur général, d'une lettre du président du Conseil national de recherches du Canada et des réponses pertinentes ainsi que les réponses du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, du ministère du Solliciteur général, Service correctionnel du Canada, Gendarmerie royale du Canada, du ministère de la Consommation et des Corporations, du 19 janvier 1982. Il s'agira des annexes PUBL 67, 68, 69, 70, 71 et 72 respectivement. On ajoutera également en annexe PUBL 73 le tableau illustrant les rôles et responsabilités du Conseil du Trésor, de la Commission de la Fonction publique et de la Gestion du personnel que nous avons reçu aujourd'hui.

Si je puis maintenant passer à quelques questions d'ordre pratique, étant donné que nous n'aurons pas de réunion du comité plénier jeudi, nous pourrions avoir une réunion du comité directeur pour étudier un certain nombre de questions en suspens. Je crois que le vérificateur général a consenti à venir ce jour-là, ainsi que M. Meyers.

Encore une fois, merci beaucoup. La séance est levée.





## APPENDIX "PUBL-67"

February 26, 1982

Mr. J. D. Campbell,  
Clerk of the Standing Committee  
on Public Accounts,  
Committee's and Private Legislation Branch,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Campbell:

Attached, as indicated to you in my letter of February 1, 1982 are the Treasury Board responses to various sections of the 1979 and 1981 Auditor General's Report, requested by you in a letter of December 23, 1981. We have discussed the responses with the President of the Treasury Board and he has approved them.

I am pleased that the Committee has rescheduled its hearings on this matter until March 30 and April 1, 1982 so that I may be there. Mr. Drummie and some of his senior staff will also be accompanying me.

Yours sincerely,  
J. L. Manion.

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

## AUDITOR GENERAL'S REPORT

(Fiscal years ended March 31, 1979  
and March 31, 1981)

Subject—Payroll Costs Management

Auditor General's Audit  
Criteria or Recommendations (1979)

9.33 Manpower requirements should be determined from operational objectives and work plans.

9.34 The future availability of existing manpower should be forecast.

9.35 Action plans should be developed to meet manpower requirements.

9.36 Manpower planning should be integrated with other management functions.

9.37 Implementation of action plans should be the responsibility of designated personnel and should be monitored.

## 1979 Audit Criteria

9.56 Responsibility for training & development should be clearly defined and communicated.

9.57 Training & development needs should be identified.

## Treasury Board Responses

The Treasury Board accepted the criteria.

In 1979, the Treasury Board indicated that

- 1) it intended to increase its activities to ensure that departments understand and comply with the Personnel Management Planning policy. This would involve meeting with departments, interpreting the policy, explaining the personnel management process, and subsequently, monitoring what was being done;
- 2) future direction entailed the development of a personnel management planning model as a process linked to the overall budgetary planning cycle. This would be used to demonstrate the potential pay back to the organization and to the individual manager;
- 3) future direction also involved working on a continuing basis with those departments who have demonstrated that they have achieved a measure of success in the establishment of sound planning, practices, in order to develop and refine policies and programs, that have proven their value, with the purpose of exploring the feasibility of their broader application; and;
- 4) on-going work with departments would serve to further clarify the role of management in personnel management planning. It would also provide the stimulus for departments to develop the systems required to ensure that minimum requirements of the policy are met and information requested by the T.B. is provided.

Audit criteria acceptable.

Audit criteria acceptable.

In response to the observations and recommendations stemming from the 1979 audit, Treasury Board undertook a basic staff training policy review resulting in the approval and issuance of a new general Staff

Auditor General's Audit  
Criteria or Recommendations (1979)

Treasury Board Responses

1979 Audit Criteria

9.58 Training & development activities should be planned and their implementation controlled

9.59 Training & development activities should be evaluated.

Audit criteria acceptable.

Audit criteria acceptable.

Training Policy. The new Policy:

- redefined training
- specified categories of training
- specified conditions under which training would be provided
- set forth roles and responsibilities for the various parties (TBS, PSC, depts., employees)

In addition to the basic policy, new sub-policies dealing with specific areas of training (e.g., apprenticeship) are being developed and shall be promulgated shortly.

The Treasury Board also undertook the development and implementation of a new administrative framework to improve the management of the training functions, and a data reporting system to improve the quality and comprehensiveness of the data collected for the Annual Training and Development Review. Both the administrative framework, Training Administration Guide (TAG) and the reporting system, Training and Development Information System (TDIS) are nearing finalization for implementation.

9.82 Systems should be designed and operated to meet the needs of the users of the information.

9.83 Systems should be designed and operated in an economical and efficient manner.

9.84 Human resource information systems should comply with central agency regulations, guidelines and directives.

Audit criteria acceptable.

Audit criteria acceptable.

Audit criteria acceptable.

1981 Audit Criteria

3.22 Responsibilities for developing, implementing, monitoring and evaluating policies and systems should be clearly

Audit criteria acceptable.

Auditor General's Audit  
Criteria or Recommendations (1979)

defined and communicated to all those concerned.

Policies and systems should be monitored to assess compliance and evaluated to assess their effectiveness.

Policies and systems should be developed and/or revised in a manner that ensures due consideration is given to the needs of departments and agencies and the resource implications of implementing them.

3.31 The Treasury Board Secretariat should review and, where appropriate, revise its human resource planning policies and guidelines to ensure that departmental needs, problems and deficiencies are taken into account and should assist departments, as required, in the application of policies to unique departmental circumstances.

3.37 The Treasury Board Secretariat should regularly assess human resource requirements in the public service, identify critical occupational groups for which human resource planning should be carried out by the central agencies and ensure that the appropriate action is taken.

3.43 The Treasury Board Secretariat should ensure that its monitoring and evaluation processes for human resource planning gather sufficient information on departmental and agency human resource planning systems to enable it to assess compliance with its policies and to determine the deficiencies and problems in departments and agencies.

1981 Report Recommendations

3.56 Treasury Board Secretariat should conduct a full cost-benefit analysis of the new training and development information system upon completion of the pilot projects and prior to government-wide implementation.

Treasury Board Responses

Audit criteria acceptable.

Audit criteria acceptable.

A recently developed proposal for a Human Resource Management System provides for an integrated Service-wide framework, linked to the budget cycle, for human resource management planning, implementation and control at all levels. The System recognizes the need for flexibility for departments to develop their own system with assistance available from TBS. Under this proposal, the current Human Resource Planning policy would be revised with a view towards its incorporation into the broader HRMS.

In addition to being a forward planning system, the proposed HRMS provides for a central agency information gathering and response capability. This, together with clarification of roles of both PSC and TBS should give more effective forward planning at both the central agency and departmental levels.

The "control" component of the proposed, HRMS provides for ongoing monitoring and periodic audit and evaluation aimed at performance, the adequacy of departmental systems and policy compliance.

(Subject to approval by the Treasury Board, it is intended to proceed with phased implementation with 4 or 5 departments with the intention of having the HRMS extended to all departments within two years.)

TBS has planned from the outset of the project to conduct a full cost-benefit analysis of the Training & Development Information System (TDIS) and for this reason, it was implemented on a pilot basis in six departments. The purpose of this approach was two fold:

- a) to upgrade administrative systems in participating departments, and,
- b) to provide a basis on which to evaluate service-wide implementation.

Three levels of assessment have been completed:

- a) an evaluation of the impact of implementing the Training Administration Guide on a service-wide basis;
- b) an evaluation of the TDIS pilot to identify strengths, weaknesses and to recommend improvements; and,
- c) a cost-benefit analysis of the TDIS, including an examination of alternative processing methods. Results will be used for technical and managerial decisions on service-wide implementation.



Auditor General's Audit  
Criteria or Recommendations (1979)

3.66 In developing its human resource information systems, the Treasury Board Secretariat should adhere to Administrative Policy Branch standard procedures for control of the development of electronic data processing projects, with particular reference to feasibility studies and consideration of the costs and operational impact on departments of proposed systems.

3.71 The Treasury Board Secretariat and the Public, Service Commission should, to the extent feasible, ensure disclosure of the full costs of their human resource information systems including departmental and other operating costs.

3.73 The Treasury Board Secretariat should ensure that adequate departmental participation is obtained in the development of government-wide human resource information policies and systems.

3.81 The Senior Steering Committee/Co-ordinating Office should be established on a permanent basis until such time as the duplication between the central agency systems has been resolved.

3.83 The Treasury Board Secretariat should develop a long-term plan to resolve the problems of proliferation and duplication of human resource information systems in the public service.

Treasury Board Responses

There is, however, some disagreement with the contention that TBS has not done so in the past. The Attendance, Leave, Overtime and Shiftwork System (ALOSS) was developed on a pilot basis using a representative sample of departments, and implemented in PY 1976/77. It replaced the Benefit Usage Survey as a result of a feasibility study which considered alternative systems. ALOSS was subjected to a cost-benefit analysis in 1979, and further benefit review in 1981. The use of cost-benefit analysis is acknowledged on page 86: "The Secretariat subsequently examined the feasibility of a major upgrade (ABDS) to ALOSS, but concluded its costs would outweigh the benefits" (para. 3.68).

Current systems development practice dictates that, wherever possible, information be obtained from existing administrative systems within departments (e.g. pay). This principle is embodied in the policy paper on personnel data systems. In such cases, there would be no additional cost in terms of departmental operations to be considered in cost-benefit analysis.

Where new data collection is required, an estimate of departmental operating costs is made at the development stage, based on assumptions regarding departmental organization. These estimates are used for internal decision-making (e.g. consideration of alternatives, cost-benefit analysis). It is proposed that such estimates be confirmed in the post-implementation phase.

TBS has already recognized the importance of this recommendation and has embodied it in the policy paper on personnel data systems.

Departments participated in the development of the philosophy and policy papers on personnel data systems, as well as the development of ALOSS, TDIS and other systems.

Since January 1980, the Personnel Applications Centre has issued a quarterly newsletter on behalf of the Senior Steering Committee, informing departments of developments in the area of personnel data systems in the Public Service. Departments are then able to make known to the Central Agencies any particular concerns they may have.

The two committees were established by the Kerr/Dawson report, originally for a two year period. Rather than the limited period recommended herein, it was recognized that a continuing function was required to provide policy and to ensure the rational development of personnel data systems across government.

The committees have been established as such.

The Steering Committee recently approved the creation of a Common Data Pool, resident within DSS, as an extension of the TBS Service Wide Application Centre (SWAC) concept. The preparation of a long-term plan which will address the problems of proliferation and duplication of personnel data systems in the Public Service, is seen as the highest priority work and is scheduled for completion in December 1982.

J. L. Manion,  
Secretary of the Treasury Board.

## APPENDIX "PUBL-68"

January 18, 1982

Mr. J. D. W. Campbell,  
Clerk,  
Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
Parliament Buildings,  
Wellington Street,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Campbell:

Further to your letter of December 14, 1981, asking for an update to our printed responses please see Appendix A provided in both official languages.

Hopefully you will appreciate that as the original responses as printed in the Auditor General's report were formulated in late October, there is not a lot of updating which can be identified. However, target dates have been provided where appropriate and in some instances the response has been somewhat expanded upon to provide a clearer appreciation of our intentions.

I would also wish to inform the Committee that there is on-going collaboration with the Auditor General on a wider range of smaller items which while he chose not to formally comment on, do have considerable value and merit and these are being followed up directly between our respective staffs.

Please assure the Chairman of the Committee we are fully prepared to provide such further assistance to the Committee as is deemed appropriate by the Committee.

Yours sincerely,  
Larkin Kerwin

Ottawa Canada  
K1A 0R6

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

National Research Council of Canada  
(NRC)

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of NRC**

NRC's Comments updated to  
December 31, 1981

**Strategic Planning**

- |       |  |  |   |
|-------|--|--|---|
| 12.38 | NRC should translate its objectives into operational terms to guide its planning efforts and to provide for subsequent assessment of performance.  | The developint Project Management System addresses this in part.   | Implementation is also being addressed in the context of revised planning systems and procedures required by the government's new Policy and Expenditure Management System. The new system requires documented relationships between objectives and operational plans. Implementation is expected to be completed by the end of 1983.   |
| 12.40 | NRC should ensure that procedures are put in place to coordinate strategic planning efforts and to assist Divisions to improve methodology for planning.   | The formulation of the Five-Year Plan accelerated such procedures. To the Council, Management Committee and Board of Directors has been added the Planning Services Secretariat.   | The Program Services Secretariat has been assigned the role of providing support for the policy development/program planning function. Coordination of strategic planning efforts has begun. Planning methodology will be considered in the context of a study of planning mechanisms for research and development generally, to be coordinated by the Office of the Comptroller General. Full implementation should be completed by the end of 1983. |
| 12.43 | NRC should develop a comprehensive approach for technology transfer as part of the strategic planning process.   | This has been recently accomplished in part by the integration of the PILP and university technology transfer programs into one NRC-based service. Where applicable, other comprehensive approaches will be documented.  | Another major step has been accomplished through the integration and rationalization of the Industrial Research Assistance Program (IRAP) and the Technical Information Service (TIS).  |
| 12.47 | NRC should ensure that analyses of environmental trends and related research needs are conducted by each Division, as appropriate, or by NRC as a whole, and that the results of these analyses are integrated to provide a basis for developing its operating strategies. | Environmental factors are now a major criterion for selection of projects in our long-range plan. Our network of advisory and associate committees assists us greatly with relevant inputs and forecasting. More emphasis will be placed on documenting liaison with industry sources and demonstrating relevance to clients' needs. | Implementation is continuing. NRC's operational planning for fiscal year 1983-84 is now underway and more emphasis is being placed on the documentation of clients' needs.  |
| 12.51 | NRC's Divisions should undertake further analyses of the needs of industry for research support.   | This is continuing.  | In the context of responses to the other recommendations, it is implicit that NRC Divisions will be called upon for increased analysis of the needs of industry for research support.   |

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

National Research Council of Canada  
(NRC)

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of NRC**

**NRC's Comments updated to  
December 31, 1981**

**Operational Planning and Project  
Management**

12.61 NRC should develop procedures for the use of Divisions in identifying and reviewing both new initiatives and continuing programs. Procedures should provide for documentation of review results, including the continuing relevance of project objectives.

Procedures exist for identifying and assigning priorities to new initiatives. The most recent exercise was the "Tournament of Champions" which is well documented. Continuing programs are systematically assessed internally and externally as well as by Council itself on a regular basis. The Project Management System and the annual Operational Plan are additional elements being implemented.

Development of the Project Management System and Operational Planning mechanisms are continuing. Full implementation is expected by the end of 1983.

12.62 NRC should implement project management systems, including as a minimum:  
—formal project justification and selection and review procedures;  
—identification of project goals and milestones related to operational plans; and  
—periodic progress reporting and review against milestones and goals.

A Project Management System, based on a 1980 pilot in five Divisions, and a detailed design development currently under way in one Division are expected to meet these requirements as well as provide inputs to planning, financial monitoring and technology transfer processes.

Development of the Project Management System is continuing. The system must take into account the broad range and varying nature of research and development activities in NRC. Full implementation in all areas of NRC is expected by the end of 1983.

Such a project management system, however, used in its entirety, is inappropriate for fundamental research. Research whose results are foreseeable is very often poor research.

**Review and Evaluation**

12.71 NRC should ensure that, where feasible, all basic research team activities are evaluated on a formal and regular basis.

Our Basic Research activities, including team activities, will continue to be reviewed by the external Review Committees of Council and scientific peers in the international community on a regular basis.

12.71, 12.76, 12.79 and 12.81

The Program Services Secretariat was established in October 1981 with a mandate to provide support services for both the policy development/program planning function and the program evaluation function. The Secretariat reports to the Executive Vice-President of NRC.

12.76 NRC should ensure that, where it is feasible and cost-effective, applied research projects and programs are periodically evaluated in terms of continuing relevance and results achieved. In carrying out evaluations, appropriate and cost-effective methodologies should be used.

Agreed.

The Secretariat has begun a detailed review of program evaluation at NRC in the context of the recommendations of the Auditor General and the Treasury Board Guide on the Program Evaluation Function. A Senior Evaluation Officer has been seconded from the Office of the Comptroller General to assist in this review and to assist in establishing the necessary evaluation policies and practices.



**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

National Research Council of Canada  
(NRC)

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of NRC**

**NRC's Comments updated to  
December 31, 1981**

It is anticipated that the revised policies  
and practices will be formulated,  
adopted and implemented by mid-1983.

- |       |   |  |
|-------|---|--|
| 12.79 | NRC should establish procedures to co-ordinate, plan, and monitor evaluation efforts and ensure that all results are reviewed by senior management. | Such procedures exist, but are being modified. The program of the Internal Audit has been established. Further, the co-ordination of our evaluation processes will be through the Program Services Secretariat which will be the contact point with the Office of the Comptroller General for this function. |
| 12.81 | NRC should examine the procedures and Ad Hoc Committee Reviews and establish criteria to ensure consistency and adequacy in coverage and approach.  | This examination will be made as part of the NRC review of the "Guide on the Program Evaluation Function" as issued by the Treasury Board.   |

**Support Services**

- |       |   |  |   |
|-------|---|--|---|
| 12.88 | NRC should clarify the mandate of the financial function to include involvement in the relevant aspects of management decision making, including planning and evaluation, and responsibility for reviewing the financial control aspects of all management information systems.   | The mandate will be reviewed to ensure a relevant role in the provision of resource inputs and reviewing financial controls.   | The NRC Financial Management Manual will be revised, where necessary, by mid-1982, to ensure that the roles and responsibilities of the Financial Services Branch are clearly established as a matter of Council policy.  |
| 12.92 | NRC should develop a plan to meet managers' needs for financial information for planning, monitoring, control and evaluation. The plan should ensure that:<br>—financial information for planning and evaluating activities is related to the information used for monitoring and controlling operations and is reported to senior management; and<br>—information on the results of activities identifies costs and revenues compared to budget and includes analyses of variances, where appropriate. | Since the FINCON system has not been perceived as suitable for individual project control, the Project Management System is being designed to include financial information on a project basis and to be compatible with FINCON. Timely and meaningful financial data will be provided in an evaluation system to include budget/expenditure variances which will be communicated to Management. | The present financial system is capable of producing a wide variety of financial reports including project costs and cost centre information such as budgets, expenditures and revenues for a centre. The major deficiency of the FINCON system is the lack of on-line capability for enquiries at the project level. Supply and Services Canada, who have operational responsibility for the FINCON system, have been requested to produce overnight enquiries for project status reports as required. Financial Services Branch is working with the Auditor General's staff to ensure that the current capability to produce financial information is fully utilized by divisions within NRC. |

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

National Research Council of Canada  
(NRC)

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of NRC	NRC's Comments updated to December 31, 1981
12.98 NRC should make guidelines for rate setting more specific to ensure that line managers consider all relevant costs in setting rates.	A review of NRC's policy on cost recovery is under way. Currently, the fee structure allows for free service in research, recovery of operational costs from some clients and recovery of operational and capital costs from other clients. Individual cases are particular, requiring special arrangements.	A Treasury Board submission and a draft Order in Council have been prepared and reviewed by NRC divisions and the staff of the Treasury Board Secretariat. They detail the policy and procedures for rate setting and approval by the Minister. The revision of rates and fees for 1982 will be based on the submission and applicable to all divisions and branches of the National Research Council.
12.99 Financial information systems should display to management the results of revenue-earning operations. In particular, the extent to which the capacity of revenue-producing facilities is being used and the effect of discounted or no-charge services should be displayed.	Agreed.	A more comprehensive revenue reporting system will be implemented commencing April 1, 1982.
12.100 NRC should review periodically all activities and facilities providing services to parties outside the government to ensure that its revenue policies are being uniformly applied.	Agreed.	This review will be made on an annual basis in conjunction with the rate reviews.

L. Kerwin  
President  
National Research Council  
of Canada (NRC)

## APPENDIX "PUBL-69"

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)Canadian Radio-Television and  
Telecommunications Commission  
(CRTC)Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of CRTC

CRTC's Comments updated to  
December 31, 1981

- |      |  |   |   |
|------|--|---|---|
| 6.31 | The CRTC should complete its strategic plan and senior management should formulate guidelines to enable managers to establish annual operational plans in accordance with the strategic plan.                    | Agreed. The Public Hearing process and Licence Renewal process do lend themselves to planning. However, it has to be recognized that, as a quasi-judicial body, the CRTC must to a considerable extent react to applications put before it. A strategic plan for 1982-83 and supporting operational plan have been completed and forwarded to the Ministry of State for Social Development. | A major restructuring and simplification of the internal licensing and public hearing processes is currently taking place along with some complementary organizational changes approved by the Treasury Board. This will be completed early in the 1982/83 fiscal year.   |
| 6.35 | The CRTC should ensure that the work of the Research Branch, as well as the expected results of the projects in the research program, are integrated into the strategic planning process.                        | The work program of the Research Branch is currently being reviewed with a view to integrating it into the strategic planning process for 1982-83.  | The comments applying to item 6.31 above also apply in this case except that the target date for completion is later in 1982/83.  |
| 6.38 | The CRTC should pursue the Cost Inquiry study and review present methods for regulating telecommunications carriers.   | Agreed. The next phase of the Cost Inquiry will be scheduled as soon as possible, depending on the availability of resources.   | This process has commenced. A two-phase hearing is scheduled for June and September.  |
| 6.55 | The CRTC should develop a policy on program evaluation in accordance with the Office of the Comptroller General's guide and integrate existing measures into an overall plan of evaluation.                      | Agreed. A formal program evaluation plan is currently being negotiated with the Office of the Comptroller General.  | Several meetings have been held with the Comptroller General's officers and it has been agreed that conventional evaluations cannot be done in regulatory agencies because the latter do not have deliverable programs as such. Discussion is now centering around evaluation of regulatory policy components. It is hoped that the problems remaining will be resolved in 1982/83. |
| 6.65 | The CRTC should review the management systems and methods used by the Broadcasting Service for processing applications with a view to reducing the time required to complete the processing of each application. | Proposals to modify our licence procedures are being studied and it is our plan that they be implemented in 1982-83.  | These changes are on schedule and relate to item 6.31 above.  |
| 6.73 | The CRTC should review its monitoring procedures relating to the Promise of Performance to determine   | The CRTC intends to review its monitoring procedures for 1982-83. At present the Commission monitors compliance with the Canadian content   | No change in comment.   |

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Canadian Radio-Television and  
Telecommunications Commission  
(CRTC)

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of CRTC	CRTC's Comments updated to December 31, 1981
which monitoring mechanisms are most effective and establish appropriate methods for reporting results of monitoring.	regulations and monitors as a results of complaints.	
6.90 The CRTC should ensure that, to the maximum extent practicable, suitable standards and service quality indicators are developed for all telecommunications carriers.	Agreed. The Commission has recently distributed new draft guidelines for comment and expects to implement these changes in fiscal year 1982-83.	These changes are on schedule.
6.92 The CRTC should develop an approach to enable it to check the data on the quality of service provided by the companies.	Agreed, as an objective within the limits of available resources.	No change in comment but relates to remarks in item 6.38 above.
6.106 The CRTC should ask for and analyse on an annual basis detailed reports of complaints made directly to the companies.	Agreed. This will be implemented in fiscal year 1982-83.	No change in comment.
6.115 Senior management should formulate guidelines to enable managers to establish budgets corresponding to the operational plans.	Agreed. Will be implemented in fiscal year 1982-83 to the extent possible.	No change in comment but relates to item 6.31 above.
6.121 The Audit Committee should play an active role in approving internal audit plans and ensuring that appropriate and timely action is taken on audit findings.	Agreed. Has been implemented.	Two Audit Committee meetings have been held since the period of the Auditor General's comprehensive audit and the process is clearly influencing management accountability.
6.125 The Director of Internal Audit should adopt current Office of the Comptroller General's audit standards and ensure that these standards are adhered to.	Agreed. The CRTC will adopt the standards currently being developed by the Office of the Comptroller General.	The CRTC has now commenced utilizing the Comptroller General's draft audit standards.



AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Canadian Radio-Television and  
Telecommunications Commission  
(CRTC)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of CRTC

CRTC's Comments updated to  
December 31, 1981

6.127 The Director of Internal Audit should present an annual summary report of activities, specifying, among other things, the cases where his findings have been followed up adequately.

Agreed. Has been implemented.

One annual summary has been presented (May 1981) and follow-up cases are being presented on both an annual and an interim (December 1981) basis.

Mr. J. Meisel,  
Chairman,  
C.R.T.C.

January 19, 1982

## APPENDIX "PUBL-70"

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)Department of the Solicitor General  
Correctional Service of Canada (CSC)Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of CSC

CSC's Comments updated  
to December 31, 1981

## Case Management

- 9.53 The CSC should implement appropriate procedures to report on the effectiveness of the case management activity. In providing opportunities that meet offenders' identified needs.

The Case Management Policy and Procedures Manual implemented within the past year in all Regions provides for fairly extensive written documentation with respect to an offender's identified needs, program plan and progress. There is also a built-in requirement for the Institutional Employment Board to review each offender's program plan during the drafting process in order to ensure a link between program planning and actual opportunities and placement. Given the fact that this new documentation and process has been implemented recently, it is expected that it will take approximately a full year from date of initial implementation (i.e., 1 January, 1981 in Quebec) before each inmate in the system has been fully documented and placed according to the new format. Changing roles and responsibilities of line staff are also significant and must be carefully monitored during this period to ensure that the intent of policy and procedures is being met.

The Case Management Policy and Procedures Manual (CMM) is now considered to be fully Implemented and operational.

The monitoring system has resulted in adjustments to policy and procedures and in amendments to the C.M.M. The CSC is presently working to Identify the specific data elements that will be contained in a new Offender Information System now under development.

The offender information system in CSC currently lacks sufficient information pertaining to inmates' identified needs and work and training placements to allow rapid analysis of the effectiveness CSC in meeting identified inmate needs. Specific data requirements are currently being developed through a joint project between Offender Programs, Inmate Employment and the National Parole Board. The anticipated result of this project is the expansion within the next year of the offender information system to allow for appropriate analysis of program impacts.

- 9.55 The CSC should fully document the criteria and procedures for progressively reclassifying downward the security status of inmates (the cascading process).

We agree that the cascading process has not yet been fully implemented and that it is a high priority to realize as quickly as possible the full potential benefits of this approach. It is for this reason that we have recently compressed the time frame for full implementation of the new reclassification criteria and matrix. The

The new criteria and procedures are now fully documented and have now been applied. The first national application of these new criteria and procedures has just been completed.

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General  
Correctional Service of Canada (CSC)

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of CSC**

CSC's Comments updated  
to December 31, 1981

new criteria will be applied to all of our current Inmates by 15 November, 1981, and from that point on will form a basic component of all transfer decisions. It is felt that although the new criteria will greatly facilitate the identification of inmates for cascading to lower security levels, it will also identify more clearly a number of other problems (e.g., availability of appropriate facilities and program) related to cascading which must be addressed in the longer term.

**Education, Training and Employment of  
Inmates**

- 9.64 The CSC should co-ordinate the activities of case management and education, training and employment and develop and implement procedures to measure the degree to which opportunities provided meet the offenders' needs.

The need for better co-ordination of objectives, planning and program management between Offender Programs and Inmate Employment Branches has been recognized as a high priority, and a process to carry this out has been initiated at the headquarters level.

The CSC has now begun the following initiatives:

1. The redevelopment of the Inmate needs profile for the individual program plan as a decision document.
2. The development of specific procedures for the employment board to include the use of the Inmate needs profile for education, training, and work placements.
3. The development of specific policies and procedures to ensure that maximum opportunity for inmates is ensured to gain employment in occupational groups for which they have been trained.

An operational information system is being developed with components for the Offender Programs Branch, Inmate Employment Branch, and National Parole Board. An integral component for this information system will be the employment needs profile, the education, training and employment history of the inmate while incarcerated and post-release employment data.

Concurrently, a major evaluation of education and employment programs is being conducted throughout the 81/82 - 82/83 fiscal period including:

1. sub-components on employment opportunities within the prisons as they relate to job opportunities in the community;
2. post-release employment of Inmates.

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General  
Correctional Service of Canada (CSC)

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of CSC**

CSC's Comments updated  
to December 31, 1981

- 9.70 The CSC should establish a formal system to measure and report on the utilization of plant capacity.

The Service agrees that a formal plant capacity utilization reporting system is needed. Several initiatives are currently in progress in Quebec; if successful, they will be expanded through a five-year operational plan to other Regions. In addition, we are:

- implementing training programs to improve the awareness and motivation of the field staff regarding the availability of and the use of shop scheduling methodology;
- moving more to longer run batch production which increases the shop utilization, makes scheduling easier and enables more accurate determination of capacity and productivity. Target date for implementation is May 1983.

The Quebec Region has completed the development of production standards and a simple system of production planning and control.

NHQ has hired a new Manufacturing Manager and work will commence early in 1982 to: determine production capacities and standards in the four other regions; Implement improved planning and control methodology.

Staff training courses will start early in FY 82/83 which will enable foremen to better utilize present plant capacity and to effectively implement the new production management methodology mentioned above. Target completion date is May 1983.

Short-term (6-18 months), the shop rationalization plan for all regions and plant improvement recommendations, were recently approved. These, plus longer term more substantial changes (completion of implementation—October 1985), will result in higher volumes of production, more specialization and fewer products. This will assist in improving scheduling, and increasing plant utilization.

- 9.72 The price of products transferred to institutions from Agribusiness operations should reasonably reflect the actual cost of production and /or current market prices, quality and delivery items considered.

A study is now under way to review present costing, pricing and accounting procedures. Alternatives will be examined and plans developed incorporating Treasury Board policy governing revolving funds. We hope to complete the review by 31 March 1982. We will then be able to implement procedures which will reflect the true value of Agribusiness operations.

A second study is now under way to develop formula and procedures to determine transfer prices for foodstuffs produced by Agribusiness operations for C.S.C. Food Services. These prices will reflect market prices for similar products of same quality. The study should be completed by March 1st, 1982.

**Accommodation**

- 9.75 The CSC should carry out full studies on the life-cycle costs of existing and planned facilities prior to deciding whether to renovate existing facilities or acquire new institutions.

The CSC does carry out studies on life cycle costs, and these are taken in relation to our long-range accommodation plans. However, this process will be refined as recommended by the Auditor General.

We have recently adopted the practice of preparing a master plan for each institution in our system. If there is doubt about whether it would be more economical to replace rather than rebuild an institution, a life cycle cost analysis will be carried out. The first of such analyses is now in progress and will be complete by March 1982; it involves a comprehensive analysis to review our



AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General  
Correctional Service of Canada (CSC)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of CSC

CSC's Comments updated  
to December 31, 1981

- 9.79 Full costs of capital projects should be disclosed to Treasury Board and to Parliament, and design and scope changes, resulting in higher project costs, should not be made without prior Treasury Board approval.

In 1978, electronic and communication systems and sub-systems were treated as equipment. Thus, at that time their supply and installation were processed through the Department of Supply and Services' normal equipment procurement contracts systems. Procurement approvals requested and obtained from the Treasury Board did include lump sum equipment and furnishings costs. Individual systems were within departmental approval limits; however, procedures have now been introduced and are being followed up to ensure that all costs are disclosed to and approved by Treasury Board prior to the commitment of funds through the Project Brief system.

previous decision to rebuild, rather than to replace, the Dorchester institution. Similar analyses will be carried out for other institutions during the next three years.

We have adopted new procedures which fully disclose the costs of construction programs. The Treasury Board is now asked to give project approval only after "Class B" estimates have been prepared; these estimates can be prepared only after preliminary drawings and specifications (roughly 30% design), based on an approved master plan, are complete. The costs of any projects or activities which are associated with, but not included in, the amount to be approved are identified. Even non-capital costs, such as those for moving staff and inmates to a new institution, are identified as "associated costs".

Materiel Management

- 9.83 The CSC should implement procedures to ensure that materiel needs are satisfied with due regard to economy.

The CSC plans to commence introducing a new comprehensive materiel management during 1981-82.

A Materiel Management Improvement Program was implemented in 1981. The following actions have been taken.

- 9.85 The CSC should develop and implement an inventory management system and monitor its application throughout the Service.

In order to correct this situation, two studies have been undertaken. One is on the Management Information System, and the other one is a physical distribution study.

- a) A Materiel Management Mandate has been drafted which addresses the requirements specified by the Auditor General and the Treasury Board.
- b) Our "Procurement Section" has been reorganized and the system semi-automated to reduce costs and be more responsive to field needs. A large reduction in processing time, simplification in work for our staff and SSC and an increase in user satisfaction has resulted.
- c) A catalogue of all stocked items held nationally has been developed and is now 90 percent complete. The catalogue has been automated and will be promulgated before the end of this FY and will form the basic document against which all stocked items will be purchased in future.

—We have designed and are presently preparing to implement a National Materiel Management Information System. It will be tested in our Quebec Region beginning in February 1982.

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General  
Correctional Service of Canada (CSC)

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of CSC**

CSC's Comments updated  
to December 31, 1981

The MIS study—a draft has been received and will be presented to the Systems Review Committee in November 1982. Physical Distribution system proposals are being obtained for an implementation plan.

As a result of both studies, the implementation of a new system should be started in 1982.

—A Physical Distribution Study was conducted during 1982. A Five-Year Operational Plan is currently in process covering the recommendations, and separate Projects are being set up on a priority basis to address the various issues.

—Evaluation Assessments of our systems, including the new Food Services and Rational Control System have been conducted. The new Food Service System was implemented as a Pilot Project in the Ontario Region and will be introduced across Canada beginning in February, 1982.

**Payroll Costs Management**

9.95 The CSC should ensure that line managers have adequate input into the identification of training needs and the development of training courses and plans. The CSC should also develop and implement the necessary procedures to control training costs and evaluate the effectiveness of training programs.

The CSC's line managers, both at Headquarters and at Regions, must sign off all course content delivered in the nation-wide CSC training system. Procedures to control staff training costs and to evaluate the effectiveness of training programs are being developed by the new Staff Training and Development Branch.

A needs identification process involving line managers has been developed, a pilot project was completed and the process will be implemented Nationally in 1982. A new curriculum design process has been developed and will facilitate course development to meet training needs. Course content will be validated by line managers, as well as functional managers at National and Regional Headquarters.

A high priority for 1982 is the development and implementation of an evaluation process to determine the effectiveness of training programs. Procedures to control staff training costs are being developed.

Mr. D. R. Yeomans,  
Commissioner,  
Correctional Service  
of Canada.

## APPENDIX "PUBL-71"

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

10.59 The RCMP should review its planning process and identify responsibilities for evaluating strategic issues and analysing costs and benefits of long-range alternatives.

Agreed. The review of the planning process is an integral part of the IMPAC Action Plan for the RCMP. Planning Branch responsibilities for the annual development of a "Strategic Overview" will include the evaluation and analysis of costs and benefits in order to arrive at courses of action advocated in the Strategic Overview.

Work is in progress to more clearly identify these responsibilities and changes in the Planning Process will be made by December 31, 1982.

10.64 The RCMP should ensure that operational plans for program areas define total resource requirements and expected results in measurable terms to the extent practicable, and policy centres should report on actual results achieved compared to plans

Agreed. This recommendation has been incorporated as the objective of a major component of the plan and timetable for the IMPAC Action Plan.

The 1983/84 Operational Plan being prepared for submission in April, 1982 will identify resource requirements and expected results in measurable terms to the extent practicable. This approach is actually a refinement of what has been done in the past on a more informal basis. More work on this part of the project is planned prior to the preparation of the 1984/85 Operational Plan in the Spring of 1983.

The identification and measurement of inputs for police work is not difficult; however, the identification of expected outputs and the measurement of those outputs is a most difficult task. Self generated enforcement initiatives can be planned and, barring the unforeseen, the outputs can be compared to the Plan. But much of police work is response oriented and, although crime trends are predictable in the aggregate, the variables make it impossible to take a firm position on the results that are acceptable at a particular point in time. Crime by category per 1,000 population, cases handled per policeman, the percentage of crimes successfully solved, ratio of time spent on pro-active versus reactive law enforcement, time utilized and cost of investigations and police-to-population ratios are all indicators which are useful in measuring the output of a law enforcement unit. Statistics measure the quantity of police work carried out but not the quality of that work. There is a judgement factor involved which no Police Department has been able to eliminate and it is unlikely that the Force will be able to

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

develop a system of measuring results that will facilitate an absolute comparison with the plans. The Auditor General has noted in Paragraph 10.89 (page 299) that:

*"We found that the RCMP's development and use of performance measures was generally consistent with other police forces."*

Work will continue in an attempt to improve performance measurement techniques. In particular, steps are well underway to achieve a more suitable data base. This will in turn make it feasible to proceed with a computerized management information system. This work is being carried out as part of the IMPAC Action Plan and within the limitations noted above it is expected to provide the capability to more accurately compare results achieved to the original plans. This part of the project will not provide any useful data prior to March 31, 1984.

- 10.68 The RCMP should ensure that objectives for its operational and support programs are defined as precisely as possible to facilitate planning, management control and program evaluation.

Agreed. Plans for the IMPAC Action Plan incorporate projecting and initially reporting upon expected quantified demands for operational and support services and providing actual quantified results and use of resources in relation to plans as the year unfolds. This is seen to provide accountability for plans and results to the many governments served by the Law Enforcement Program.

- 10.74 The RCMP should review the defined role and actual functions of the "C" Directorate policy centres for consistency and ensure that their program responsibilities are clarified.

The Force was aware of the issue, and action is already under way.

The 1983/84 Operational Plan (Spring) will incorporate the first step in identifying quantified expected demands for operational and support services to reflect objectives. This recommendation should be read in conjunction with Recommendation 10.64. They are all part of the IMPAC Action Plan scheduled to be in place by 1984/85.

This recommendation relates to Recommendation 10.68 which deals with the need to ensure that objectives for operational and support programs are defined as precisely as possible to facilitate planning, management control and program evaluation.

The Force was aware of the need to enhance its program planning and to enrich the monitoring process both from the divisional and policy centre perspective.



AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

- |       |  |   |
|-------|--|---|
|       | <p>The process of developing definitive program objectives for all programs is currently under way. These program plans will also clarify Directorate responsibilities and assist its policy centres in providing program leadership and management control. Program objectives and plans have already been developed for Customs &amp; Excise, Drug Enforcement, Immigration and Passport, National Criminal Intelligence, Airport Special Sections, Gaming Specialists, Special "O", Special "I", Native Policing and Police Services under Contract. The plans and program objectives for the remaining programs will be completed by the 30 august 1982.</p> |   |
| 10.78 | <p>The RCMP should ensure that the Program Evaluation branch includes a core of skilled evaluators.</p>  | <p>Agreed. The RCMP is seeking the services of a skilled methodologist to accelerate staff development in evaluation skills.</p> <p>A Public Service position has been provided to accommodate an experienced methodologist; classification of position is expected by 1982 January 31; and staffing of position is anticipated approximately March 31st. Every effort will be made to continue to acquire additional personnel with evaluation skills and experience.</p> <p>Also, a training program for present evaluation staff is being conducted during February, 1982 in conjunction with O.C.G. personnel. In future, all personnel employed in program evaluation will receive such training and outside conferences and seminars will continue.</p> |
| 10.82 | <p>Program evaluators should fully examine the clarity of program objectives and the methodological issues relevant to measuring program effectiveness during the evaluation assessment stage so that the appropriateness and reasonableness of conducting such evaluations can be determined before studies begin.</p>  | <p>Agreed. This is now being carried out. Clarity of objectives and methodological issues are being addressed prior to attempting evaluations for other program elements.</p> <p>Completed.</p>   |
| 10.84 | <p>The RCMP should develop a policy on distribution and dissemination of program</p>   | <p>Agreed. Evaluation results will receive wider distribution for program elements for which the value of evaluation is</p> <p>Consistent with the earlier comments, as each Program Evaluation is reviewed by the Senior Executive Committee a</p>   |

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

	evaluation results to groups outside the Senior executive Committee.	clearly established. Distribution will be more closely held for program elements whose evaluation results are less clear in terms of value. This action will contribute to development of a dissemination policy.	definite decision will be made and direction given on the distribution of the report Completed.
10.95	The RCMP should ensure that the current projects to replace or supplement the OPMS, UCR and C75D systems take into account the needs of divisions and program managers for workload and performance data and include appropriate controls to ensure completeness, accuracy and timeliness of data produced.	This recommendation is identified for attention in the IMPAC Action Plan.	As previously indicated, this recommendation is identified for attention as part of the IMPAC Action Plan. The PAR FOUR project is addressing the issues involved and "C" Directorate has a representative on this project.  The Operational Statistical Reporting System (OSR) is being introduced nationally on 1982.01.01. The OSR system has taken into consideration the need of Divisions and program managers for workload and performance data. The OSR system will provide UCR data as a by-product to facilitate the ongoing requirement for the Canadian Centre for Justice Statistics.  The current C75D person-hour program is presently being examined with the view to updating it and linking it to the OSR system. This review is currently in the analysis stage as a sub-project of PAR FOUR. The need to relate person-hours to OSR occurrences is recognized. The tentative completion date for this project is April 1, 1983.
10.97	The RCMP should ensure, through its "C" Directorate policy centres, that workload and performance measures developed by Divisions are assessed for their potential Force-wide application.	Agreed. The value of this recommendation is recognized, and it will be addressed.	The difficulties encountered in the development of meaningful workload and performance measures, as well as the general state of the art in all police departments, is described in the comments pertaining to Recommendation 10.64. Over the years, Divisional personnel in the various centres across Canada have also been working at solving this problem and arrangements have now been made to ensure all efforts are co-ordinated.  Divisions have now provided "C" Directorate with documentation on all workload and performance measures developed at the Division level. The analysis of this material is expected to be completed by 30 August 1982.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

- |        |  |  |  |
|--------|--|--|--|
| 10.99  | <p>The RCMP should establish tentative investigation objectives and time and cost estimates for long, complex investigations. Actual time taken and money spent should be compared against forecast and used to monitor performance, establish a better data base and supplement subjective judgement.</p> | <p>Agreed. This is currently carried out by some Divisions for major investigations and involves a very labour intensive manual collection of data. The IMPAC Action Plan will address the feasibility of applying project codes (now used to collect all but pay costs for major projects) to person-hours applied to major investigations. Given the feasibility to collect the desired data in a non-labour intensive manner, "C" Directorate will develop policy guidelines to enable Divisions to establish objectives and to receive reports measuring inputs and results for major cases.</p> | <p>This concept is a viable one which can be applied nationally in federal law enforcement, particularly at the larger centres where the more complex and major investigations usually take place relative to Commercial Crime, Customs &amp; Excise and Criminal Intelligence and drug investigations. The data necessary to utilize the concept must now be collected manually. In the long term, in line with the IMPAC Action Plan, the matter of computerization of the process will be addressed. As noted under Recommendation 10.64, this is scheduled for completion by March 31, 1984.</p>   |
|        |  |  | <p>Drug Units in Toronto, Montreal and Vancouver now establish tentative investigation objectives with time and cost factors estimated for long and complex investigations, particularly those involving international travel and investigation. Policy guidelines have been developed and publication approval is in the process of being obtained. The requirement for time/cost analysis has also been included in the program objectives and plans of such programs as Drug Enforcement, Customs &amp; Excise, Criminal Intelligence and Commercial Crime. All aspects of this matter with exception of the element relative to the IMPAC action Plan, will be completed by August 1982.</p> |
| 10.107 | <p>The Headquarters Audit branch should clarify documentation standards for audit programs and working papers and should introduce related training and a quality review process to assure adherence to such standards.</p>  | <p>Agreed. Revised documentation standards and indexing for working papers reflect a clear audit program with a quality assurance procedure to ensure conformity with standards. New auditors will receive an Internal audit Course to be complemented by on-the-job training under an experienced auditor.</p>  | <p>The RCMP Headquarters Audit Branch conducts comprehensive audits of all Divisions, Headquarters Division Directorates and independent Branches on behalf of the Commissioner. In paragraphs 10.103 and 10.104, the Auditor General found that in general, the operation of the Audit Branch "<i>met the criteria for internal audit</i>" and that the Branch had appropriate "<i>standards of performance</i>" for audit.</p>   |
|        |  |  | <p>The procedure to overcome the lack of adequate indexing for working papers, which also includes a quality review process, was developed during September, 1981 and has been in effect</p>   |

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

- 10.111 The RCMP should ensure that its program for developing audit standards and methodology for divisional audit units is implemented as quickly as is practicable.

Policy work has been completed and revisions to the Administration Manual will lead to early implementation.

for all audits conducted since that time. As noted in the earlier comments, all new auditors receive an internal audit course to be complemented by on-the-job training under an experienced auditor—Completed.

Audit Policy has been developed and approved and is presently in the process of being translated prior to publishing. Expected date of publication is February 1, 1982.

The Audit Policy contains procedural guidelines which, together with training currently under development and due for completion April 1, 1982, will provide both Headquarters and Divisions with appropriate methodology for comprehensive auditing.

In addition, the following is available as reference material:

- (1) *"Internal Audit and Program Evaluation in the Government of Canada"*, 1979, Office of the Comptroller General.
- (2) *"Standards for Internal Audit in the Government of Canada"*, 1980, Office of the Comptroller General.
- (3) *"Guidelines on Financial Administration for Departments and Agencies of the Government of Canada"*, Second Edition.

- 10.121 An EDP Steering Committee should be established with responsibility for EDP matters, such as policy, systems development priorities, key project monitoring, performance monitoring and related concerns such as staffing.

Agreed. The Senior Executive Committee has been providing direction on EDP matters, but a Steering Committee should be able to serve the Force better. Details of structure and terms of reference to be considered on a priority basis.

Draft terms of reference for EDP Steering Committee, together with a proposed structure and membership, have been developed. This matter will be finalized by March 31, 1982.

- 10.128 The RCMP should ensure that its financial reporting system meets the needs of staff at the Headquarters and Divisional levels.

Agreed. The Financial Management System (FMS) project is being undertaken to meet the financial reporting needs of staff at Headquarters and Division levels, and for our central agency reporting interface. Summarized financial reporting information from FMS will become the financial

A survey of all financial statements being produced and distributed to Divisions is being carried out to ensure that they are in fact necessary. This survey is scheduled for completion by March 31, 1982 to facilitate elimination of unnecessary statements at the beginning of the 1982/83 fiscal year.



AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

component for integrated management reporting incorporated into the IMPAC Action Plan.

With regard to meeting the needs of staff at Headquarters and Divisional levels, a system of more informative budget identification in a statement format and monthly expenditure reports was implemented for Directorates at Headquarters during 1981/82. At Division level the present system of providing detailed financial statements for the total law enforcement component will be supplemented by giving more visibility to significant elements during 1982/83. A more detailed examination of management information provided through the Financial Management System (FMS) is underway. The objectives are to make a more meaningful presentation of financial information and to ensure this information is up-to-date when received by managers. The FMS output will be integrated into comprehensive reports on both inputs and outputs scheduled to be in place by 1984/85 under the IMPAC Action Plan. (See comments on Recommendation 10.64).

- 10.133 The RCMP should determine the most appropriate period for human resource planning, and further review the concepts of career planning and specialization to optimize the development and use of human resources.

Agreed. A work plan and timetable will be developed to address and, if it is feasible, to increase the period of human resource planning for the large general police skills group from three to five years. Career planning for specialist areas will focus upon how to increase advancement opportunities and minimize losses of expertise through merging similar specialty career streams.

Initial engagement into the RCMP as a regular member is entirely "bottom entry". Members are normally employed on general police duties for their first 3-5 years of service. Skills required to carry out this function are acquired through recruit training at "DEPOT", six months of Recruit Field Training, on-the-job training and a number of in-house training courses. It is basically a process of moulding members to our needs and in the macro sense of human resource planning for this group, the Force feels that a three year projection of total person-years required for that function is appropriate. The process is basically an analysis of projected new positions, projected attrition and a determination of the number of recruits required to be engaged each of the three years. Coupling this with an ongoing analysis of any demographic changes to our recruiting base, it is felt that three years provides ample time to make any adjustments required. Transfers to other than general police duties are primarily

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

based on the interest of the member, the skills he has acquired whilst on general police duties plus skills he has brought with him to the Force, i.e., university education, previous employment experience, etc., that can be applied to his desired new role. On-the-job training in the "new" role is augmented in most cases by courses designed to develop required skills. Members are allowed to indicate their mobility/immobility once a year and their preferred duty/location at any time. In a micro sense then, the Force feels that the most appropriate human resource planning period for functions other than the general police area is 1-2 years. The Force implemented a revitalized Succession/Transfer Planning process on 1981.05.25 to meet that objective. The Force is aware that scientifically developed career paths outlining the most logical avenues of career progression within and between work areas in the Force would enhance this process. The career paths would allow for a more purist approach to skills development. The Succession/Transfer Planning process would still be utilized but would have a more elaborate and a better defined blueprint to follow. The development of such career paths would require a form of job analysis of the various work areas of the Force. While the creation of these career paths through the job analysis process has been a sub-objective of the Force since 1969, the project has not been carried out primarily due to the person-years and money required for the study. The project is, however, currently under review and a presentation on the matter will be made to the Senior Executive Committee (SEC) by March, 1982. Should SEC approve the approach, the development of career paths for the Force would be completed within three years of the project team being created.

- 10.139 The RCMP should ensure that studies of alternatives to meet training needs include estimates of

Agreed. Costing systems and reports for development and instruction are being standardized across the public service. These systems will provide an improved

Alternatives to meet training needs have always been considered during research, however, documentation of such alternatives has been lacking.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of the Solicitor General—  
Royal Canadian Mounted Police  
(RCMP)

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of RCMP

RCMP's Comments updated to  
December 31, 1981

	development and instruction costs.	data base to address alternatives to meet training needs initially for RCMP public servants and subsequently for police categories.	Alternatives and their cost are now being documented in order to assist management in making viable decisions. All research projects are now costed and reported in the appropriate research file.
10.140	The Training and Development Branch should accumulate and report costs for course development and instruction.	Agreed. These will be accumulated to meet both internal and external needs.	Action is underway to ensure that the cost of course development and instruction is more clearly identified commencing with the 1982/83 fiscal year.
10.143	In identifying its information requirements, the Public Service Personnel Branch should determine the feasibility of integrating the required personnel data into an automated human resource information system.	Agreed. An automated human resource information system will be developed if feasible and proposed to the EDP Steering Committee (10.121). Central agency initiative (similar to 10.139) will be closely monitored to avoid duplicate resourcing by an agency with a relatively small public service cadre.	The ideal is to achieve a comprehensive Personnel Management information system which integrates the Public Service component with the automated system which now exists for members of the RCMP. The feasibility of proceeding with such an integrated system will be examined having regard to cost-benefit considerations, computer capacity and other EDP priorities which exist to meet the Administrative and Operational needs of the Force. (At the present time, identified EDP requirements far exceed our capability, particularly with regard to software, and severe prioritization is essential.) The feasibility study is scheduled for completion by September 1, 1982 at which time the further decision with regard to proceeding with this recommendation will be made.

R. H. Simmonds.  
Commissioner,  
Royal Canadian  
Mounted Police.

January 15, 1982

## APPENDIX "PUBL-72"

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)Department of Consumer and Corporate  
AffairsAuditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

## Planning

- 7.46 The Department should ensure that branch managers identify, analyse and use information on environmental and other factors relating to their programs in developing branch plans and priorities.

The creation of a new Bureau of Policy Co-ordination, effective 1 October 1981, will enhance our ability to undertake and make available to branch managers research and analysis of environmental determinants of departmental workloads, of its effectiveness and of the achievement of its main objectives over time.

No update needed.

## Performance Measurement

- 7.50 In its review of performance measurement systems, the Department should ensure that the output measures reflect the different work content of all activities and take into account major changes in work procedures.

Agree. The Department is currently reviewing its performance measurement systems.

- 7.51 The Department should refine the form and content of Bureau quarterly reports to ensure that information is presented in a more concise manner with meaningful explanations of changes in performance.

Agree. Quarterly reports are currently under review.

## Effectiveness Evaluation

- 7.56 The Department should ensure that its objectives are translated into operational terms that will facilitate measurement, where feasible, of the extent to which departmental programs contribute to these objectives.

A program evaluation unit will be put in place in the Bureau of Policy Coordination. The program evaluation policy has been adopted by the departmental Management Committee and a plan is currently being developed.

- 7.61 As part of the implementation of the program evaluation plan, once it is developed and approved, the Department should undertake evaluation assessments aimed at identifying those program components for which evaluation studies can be reasonably implemented and cost-justified.



AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Consumer and Corporate  
Affairs

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

Payroll Costs Management

- |       |   |   |                   |
|-------|---|---|-------------------|
| 7.158 | The Department should develop procedures to ensure that human resource plans adequately reflect operational needs.  | The Department is implementing a more integrated approach to personnel management. This will ensure that personnel administration objectives are directly related to operational objectives and plans.                                    | No update needed. |
| 7.160 | The Department should improve co-ordination of training plans and the budgeting process to prevent delays in training needs being fulfilled.                            | More emphasis on timely and objective performance evaluation and the introduction of review committees will ensure that individual and occupational group training needs are identified and dealt with as soon as possible.               |                   |
| 7.162 | The Department should establish the current and future needs of its managers for personnel information and adapt human resource information system to meet their needs. | The Department is currently involved in integrating the two major personnel information systems into one. The new human resource planning system includes determining the needs, both immediate and long-range, of managers in this area. |                   |

Corporations Branch

- |       |   |  |   |
|-------|---|--|---|
| 7.107 | <p>To determine Branch priorities and personnel needs and to provide a basis for developing appropriate management systems for planning, controlling and evaluating its activities, the Corporations Branch should:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—clearly identify the users of corporate information supplied by the Branch and the nature of their needs;</li> <li>—determine the availability of corporate information from sources other than the Branch; and</li> <li>—determine the degree of non-compliance with the disclosure and filing requirements under the CBCA.</li> </ul> | <p>A study has been completed on a sample basis to determine in very broad categories the users of our corporate data base, and the kind of information requested has also been tabulated. This was done in order to ensure that our semi-automated information system contains relevant data and to support, for policy purposes, policy initiatives with respect to the dissemination of corporate information. Similar studies will be conducted periodically.</p> <p>A study will be commenced at the earliest opportunity to be completed by the end of the fiscal year.</p> <p>At present, we are measuring certain non-compliance rates (i.e. annual summaries, annual returns and financial statements) and the Branch will now include insider trading reports and prospectuses and other documents required to be filed. Information collected will be related to priorities and other aspects of management planning.</p> | <p>Although no further sampling of clients has been done to date, a sampling study is planned for the early part of 1982.</p> <p>Other than from the corporation itself, the bulk of corporate information can only be obtained from the Branch in accordance with the various statutes. Certain corporate information is required by some provincial Securities Acts where a corporation distributes its securities in those provinces. Those provinces accept copies of the information required to be filed with the Branch. The jurisdiction of these provinces to require corporate information from federally incorporated corporations has been placed in serious doubt and is presently before the Supreme Court of Canada for determination. A negative decision will leave the Branch as the sole public source of federal corporate information. It is presently the only jurisdiction that can force the filing of such information upon federally incorporated corporations.</p> |
|-------|---|--|---|

The Surveillance Section of the  
Corporations Branch has started to

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Consumer and Corporate  
Affairs

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of Department**

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

measure the non-compliance rates under the Canada Business Corporations Act of the filing of proxy circulars and takeover bid circulars (documents required to be filed under the Act).

- 7.113 The Corporations Branch should document exemption criteria and the procedures for the review of exemption applications and monitor their use.

The Corporations Branch does intend to document the exemption criteria and the procedures for the review of exemption applications. During the year 1980-81, two exemption information kits on financial statements (subsections 157(4) and 154(3) CBCA) were prepared for the clients. We are aware of the need in this area, and the Branch plans to complete this documentation by the end of the fiscal year.

During the last quarter, two more exemption information kits on financial statements and proxy (Section 150 and subsection 145(1) CBCA) were prepared for the clients. Furthermore, the Branch has completed an update of the policies concerning exemption applications. As mentioned previously, the Branch plans to complete this documentation by the end of the fiscal year.

- 7.116 To improve its efficiency measurement procedures, the Corporations Branch should ensure that all key Branch outputs are represented in efficiency calculations and that major changes in the work procedures and work content of all activities are taken into account.

As part of the mandate for the reorganization of the Branch, improved efficiency and effectiveness measures will be developed that will more accurately reflect the activities of the Branch and attainment of goals.

The reorganization study of the Branch has been completed. Further to this study, improved efficiency and effectiveness measures will be developed that will more accurately reflect the activities of the Branch and attainment of goals.

**Bureau of Corporate Affairs**

**Bankruptcy Branch**

- 7.81 The Bankruptcy Branch should consolidate the results of trustee audits and monitoring to identify the areas of bankruptcy administration that need improvement.

The Branch agrees with the recommendation, but its implementation will depend largely on a full study of its feasibility and usefulness.

This study is expected to be completed by the end of March 1982.

- 7.89 The Bankruptcy Branch should ensure that its records of trustees' fees and expenses are accurate and utilize this information to assess the appropriateness of the current tariff and, if warranted, propose revisions.

The Branch has already taken corrective action to ensure that trustee's fees and expenses are accurately recorded in its information system.

The information system now contains the required data.

- 7.94 The Bankruptcy Branch should identify abuses to be prevented and their magnitude, and establish the priority for addressing them.

The Branch agrees with the recommendation, but its implementations will depend largely on a full study of its feasibility and usefulness.

Preliminary negotiations have already been held with the R.C.M.P. and other individuals interested in this matter in order to establish the terms of reference needed to study the whole question. A group composed of practitioners and

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Consumer and Corporate  
Affairs

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of Department**

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

- 7.100 The Bankruptcy Branch should ensure that its performance measurement system utilizes units of output that are representative of the total Branch workload and provides for regular comparisons of results against standards or plans.

**Patents Branch**

- 7.127 In implementing its new management information system, the Patents Branch should ensure that:
- performance measurement of all major operational activities is included;
  - quality standards, when fully developed, are used in planning and monitoring Branch productivity; and
  - productivity measurement takes into account changes in the examination work content and in the mix of various Branch outputs.

The Branch agrees that a complete review of its performance measurement systems should be made with the view of providing more reliable indicators of its performance in terms of both efficiency and effectiveness.

As a result of an in-depth study of Patent Office operations and procedures carried out in 1980, the Office put in place, on 1 April 1981, a performance measurement and planning system based on 53 operational activity elements. This system aids first line managers in the day-to-day management of their units and is used to roll up performance information, by operational activities and organizational sub-divisions, to higher levels. Work has begun to automate this system over the next two years.

In July 1981, a Quality Assurance Unit was established, with a staff of three patent specialists, and assigned the task of identifying issues relating specifically to the development of quality standards with the Patent Office.

As quality standards are developed, these will be used in planning and monitoring productivity throughout the Office. It is intended that the Quality Assurance Unit should be in a position to begin establishing and controlling quality standards by April 1982. At that time, the establishment of quality standards will be used in conjunction with efficiency measurement standards in the planning and monitoring of the examination activity. One of the tasks which the Quality Assurance Branch will undertake during 1982-83 is the analysis of the relative work content involved in obtaining a disposal through abandonment compared with that of a disposal obtained through allowance.

academicians is expected to be formed by January 31, 1982 and its report should be available by April 30, 1982.

Steps will be taken within the next few months in order to proceed with this study which should be completed by the end of June 1982.

The Quality Assurance Unit has identified a wide variety of issues relating to the development of quality standards for the operational outputs of the Patent Office. The selection of specific performance indicators is currently under way and a program for monitoring those indicators which are finally selected will be in place effective April 1, 1982.

Two parallel projects are currently underway to determine the impact of changes in work content and mix on the productivity of the professional patent examination staff. The projects will compare the benefits of having clerical staff prepare the pre-examination report with the benefits of having the examiners prepare such reports themselves. The results will be tabulated and evaluated by the end of March 1982 and the historical efficiency standards will be adjusted, if appropriate, in April, 1982.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Consumer and Corporate  
Affairs

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

The Management Information System, implemented by the Patent Office in April 1981, provides performance information down to the level of 53 planning elements, identifying inputs, outputs and current workloads in each area. Productivity standards have been established against which to compare the results of routine activities. This information system now enables the Branch to identify the impact on performance of changes in both work content and mix of outputs within the Branch. In the patent examination and classification activities, a Quality Assurance Unit has been established to identify issues, including changes in nature and complexity of work, relating to quality and to determine how these should be reflected in performance standards for professional staff. While the examination work content has been adjusted recently as a result of the introduction of the preliminary examination report, for example, the consequences of this change are still under review, and the historical standard used for efficiency comparison will be adjusted once the review has been completed, not later than April 1982.

- 7.133 During its review of objectives, the Patents Branch should ensure that criteria are developed to determine the most appropriate trade-off between potentially conflicting objectives.

The Patent Office will, during its review of objectives, attempt to assess the extent of any possible conflict between such objectives. Depending on the results of this assessment, the Office would, if necessary, develop criteria to determine the most appropriate trade-offs between any potentially conflicting objectives. The ability of the Office to conduct this assessment effectively will, as noted, be largely dependent on proposed changes in patent legislation being passed.

The Patent Office has begun to review its objectives and is in the process of developing effectiveness indicators to assess the extent to which objectives are being met. Early results indicate that, while there is always the possibility that objectives may in some way conflict, there is no basic conflict between the strategic objective of encouraging invention and innovation in Canada and the operational objective of granting exclusive rights to inventors. For example, although 91.5% of patents issued during 1980-81 were granted to foreigners, such foreign patentees could lose their exclusive rights if they are not capable of developing their inventions in Canada and other interested entrepreneurs are desirous of developing these inventions in Canada. Such loss is provided for under compulsory licence provisions which exist under the current legislation. In order to clarify this point an additional operational objective is being considered as follows:



AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Consumer and Corporate  
Affairs

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

- 7.134 In conjunction with its review of objectives, the Patents Branch should try to determine, within cost-effective limits, ways of measuring the impact of the Patents Program.

Changes in patent legislation are being proposed to make available pertinent data on the economic and technological impact of patents in Canada. The present unavailability of such data notwithstanding, the Patent Office will begin, during 1982-83, to evaluate the appropriateness, feasibility and cost-benefit of establishing procedures to determine the amount of innovation in Canada attributable to its efforts. Additionally, alternative ways of obtaining relevant information for assessing the effectiveness of the Patents Branch programs will be identified and examined.

—issuing licences to individuals willing to develop inventions in Canada when the patentee is unwilling or unable to undertake such development.

There is mounting evidence that the impact of the Patents Program may be measured as a function of the licensing activities which take place after patents are granted, a stage in the life of a patent with which the Patent Office is not involved except in cases where abuses are alleged or pharmaceuticals are involved. For example, in proceedings relating to several recent compulsory licence applications evidence was submitted which indicates that patentees attached a value to their patents over the 17 year term of the patent ranging from \$1 million to \$2 billion

The Patent Office intends to investigate the impact of granting patents on the licensing of rights conferred by such grants.

Bureau of Competition Policy

- 7.140 The Bureau of Competition Policy should translate its objectives into operational terms and use these as a basis for ranking and conducting inquiries and for evaluating the Bureau's success in meeting them. It should clearly assign responsibility for effectiveness measurement and reporting.

The Bureau has developed and is in the process of improving a performance measure based on the quantity, quality and impact of inquiries, and this measure can be used in part to rank projects in terms of priorities as well as to evaluate performance among branches and for the Bureau as a whole over time.

While the standards for ranking inquiries in terms of priorities appears reasonably satisfactory, this system will require further development for use as an instrument to assist in this evaluation of branch and Bureau performance. Work is continuing in this regard.

- 7.145 To help ensure that investigative resources are allocated cost-effectively, the Bureau of Competition Policy should develop clear guidelines for assigning priorities and allocating resources among inquiries, including a checklist of factors to be addressed before an inquiry is started.

The guidelines for the assignment of priorities and allocation of resources among inquiries have been developed and are now being more formally integrated into the Project Impact Statements currently in use in the Bureau.

Priorities are given effect by regulating the sequence of inquiry initiation. For example, a low priority inquiry will be initiated only when it can be undertaken in combination with other matters so that resource use is minimized and no higher priority inquiry interrupted. A very high priority matter may require the temporary displacement of work on other matters.

- 7.149 The Marketing Practices Branch should develop work

Work standards (in the form of models) have been established for complaints

No update needed.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Consumer and Corporate  
Affairs

Auditor General's Observations  
and Recommendations

standards for complaints  
examined, investigations  
completed and information  
visits completed, and use  
them in measuring the  
efficiency of its operations.

Comments of Department

examined, investigations completed and  
information visits completed and are  
monitored by management. In addition,  
the cost of carrying out each of the  
above elements of work on a per unit  
basis is now costed and compiled  
quarterly to enable management to  
assess the efficiency of its operations.

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

CLERK'S NOTE:

Covering letter signed by  
K. Francœur  
Hendriks for George Post,  
Deputy Minister.

January 19, 1982

## APPENDIX "PUBL-73"

ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE TREASURY BOARD  
AND THE PUBLIC SERVICE COMMISSION IN PERSONNEL MANAGEMENT\* EXCLUSIVE STATUTORY  
AUTHORITY OF THE  
TREASURY BOARD (FAA.,  
PSSRA., PUBLIC SERVICE  
PENSION ACTS)

- The organization of the Public Service and determination and control of establishments
- Determination of human resource requirements and provisions of allocation and effective utilization of human resources
- Training and development
- Classification
- Pay, hours of work and leave
- Awards
- Standards of discipline
- Standards of physical working conditions and health and safety
- Performing the role of Employer for purposes of collective bargaining
- Acting for the Governor in Council for purposes of pension legislation
- Public Service pension policy

PROGRAM OPERATIONS IN  
SHARED FIELDS WHERE POLICY  
LEAD BELONGS TO TREASURY  
BOARD

- Human Resources Planning
- Programs for special groups—women, indigenous, handicapped, francophones
- Management of the Management Category
- Administration of the priorities clearance system to support the Work Force Adjustment Program

EXCLUSIVE STATUTORY  
AUTHORITY OF THE PUBLIC  
SERVICE COMMISSION (PSEA)

- Policy relating to the appointment process
- Development of selection standards, including standards for assessing linguistic competence
- Development of selection tools, including tests
- Delegation of staffing authority
- Monitoring and audit of delegated staffing
- Appeals and investigations
- Recruitment and referral
- Administration of statutory priorities
- Administration of requests for official languages exemptions
- Anti-discrimination investigations (assigned by Governor in Council)

FUNCTIONS AND ACTIVITIES DELEGATED TO THE  
PUBLIC SERVICE COMMISSION AND UNDER TREASURY  
BOARD POLICY

- Staff training and development including professional and management training, course development and training operations
- Certification of trainers
- Northern Careers
- Career Assignment Program
- Special Development Programs
- Interchange Canada and International Assignments
- Assessment centres for developmental programs
- Development of language aptitude tests
- Language training
- Testing for bilingual bonus
- Audit of:
  - Classification, Training, Pay and Benefits, Health and Safety, Staff Relations (proposed)
  - Official Languages activities related to P.S.C. responsibilities
  - Personal Service Contracts
- Provision of advisory services on the administration of the Post-Employment Activities Guidelines for public servants

FUNCTIONS AND ACTIVITIES  
DELEGATED TO THE TREASURY  
BOARD AND UNDER PUBLIC  
SERVICE COMMISSION POLICY

- Evaluation of staffing policies (proposed)

\* Includes the statutory authority of the President of the Treasury Board

## APPENDICE «PUBL-67»

Le 26 février 1982

M. J. D. Campbell,  
Greffier du Comité permanent  
des comptes publics,  
Direction des comités et de la  
législation privée,  
Chambre des communes,  
Ottawa, (Ontario).

Monsieur,

Comme je vous l'indiquais dans ma lettre du 1<sup>er</sup> février 1982, et pour donner suite à votre lettre du 23 décembre 1981, vous trouverez sous pli les réponses du Conseil du Trésor à diverses parties des rapports du Vérificateur général de 1979 et 1981. Nous avons discuté de ces réponses avec le Président du Conseil du Trésor, qui les a approuvées.

Je suis heureux que le Comité ait reporté ses audiences sur la question au 30 mars et au 1<sup>er</sup> avril 1982, car je pourrai peut-être y assister. M. Drummie et quelques membres de son personnel cadre m'accompagneront.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

J. L. Manion



## RAPPORT DU VERIFICATEUR GENERAL

(Années financières terminées le 31 mars 1979  
et le 31 mars 1981)

Objet—La gestion de l'utilisation optimale du personnel

Critiques ou recommandations de la  
vérification du Vérificateur général

Réponses du Conseil du Trésor

9.33 Les besoins de main-d'œuvre devraient être déterminés à partir des objectifs opérationnels et des plans de travail.

9.34 Il faut donner une prévision de la disponibilité éventuelle de la main-d'œuvre existante.

9.35 Il faut élaborer des plans d'action afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre.

9.36 La planification de la main-d'œuvre doit être intégrée aux autres fonctions de gestion.

9.37 La mise en œuvre des plans d'action doit être confiée au personnel désigné et faire l'objet d'un contrôle.

Le Conseil du Trésor accepte les critères de vérification.

En 1979, le Conseil du Trésor a fait savoir:

- 1) qu'il avait l'intention de hausser les critères en vue de s'assurer que les ministères comprennent la politique et l'observent. Cela comportera des rencontres avec les ministères, l'interprétation de la politique, l'explication du processus de gestion du personnel et, par la suite, le contrôle des mesures d'application;
- 2) que l'orientation future comportait l'élaboration d'un modèle de planification de la gestion du personnel en tant que processus lié au cycle de planification budgétaire globale. Cela permettra de montrer les possibilités de remboursement tant pour l'organisme que pour les gestionnaires individuels;
- 3) que l'orientation future comportait aussi la collaboration permanente avec les ministères qui ont obtenu un certain succès dans l'établissement de saines pratiques de gestion ayant pour but d'élaborer et d'améliorer des politiques et des programmes qui ont fait leurs preuves, en vue d'étudier la possibilité d'en étendre l'application;
- 4) que la collaboration permanente avec les ministères permettra de clarifier le rôle des gestionnaires en ce qui concerne la planification de la gestion du personnel; cela imprimera aussi aux ministères l'élan voulu pour élaborer des systèmes permettant de s'assurer qu'ils satisferont aux exigences minimales de la politique et qu'ils fournissent les données par le C.T.

Critères de la vérification de 1979

9.56 Il importe de définir et d'indiquer clairement la responsabilité en matière de formation et de perfectionnement

9.57 Il faut déterminer les besoins de formation et de perfectionnement.

9.58 Les activités de formation et de perfectionnement doivent être planifiées et leur mise en œuvre doit faire l'objet d'un contrôle.

9.59 Il doit y avoir évaluation des activités de formation et de perfectionnement.

Critères de  
vérification  
acceptables

Critères de  
vérification  
acceptables

Critères de  
vérification  
acceptables

Critères de  
vérification  
acceptables

En réponse aux observations et recommandations découlant de la vérification de 1979, le Conseil du Trésor a entrepris un examen de la politique fondamentale concernant la formation des employés qui a entraîné l'approbation et la publication d'une nouvelle politique générale sur la formation des employés. Dans cette nouvelle politique, on a:

- redéfini la formation,
- précisé les catégories de formation,
- précisé les conditions régissant la prestation de la formation,
- décrit les rôles et responsabilités des diverses parties (SCT, CFP, ministères, employés).

En plus de la politique fondamentale, on élabore actuellement de nouvelles politiques secondaires ayant trait aux domaines de formation particuliers (c.-à-d. apprentissage), politiques qui seront promulguées prochainement.

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Années financières terminées le 31 mars 1979  
et le 31 mars 1981)

Objet—La gestion de l'utilisation optimale du personnel

Critiques ou recommandations de la  
vérification du Vérificateur général

Réponses du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor a également entrepris l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau cadre administratif en vue d'améliorer la gestion des fonctions de formation, ainsi que la mise sur pied d'un système de communication des données ayant pour but d'améliorer la qualité et l'exhaustivité des données réunies pour l'examen annuel de la formation et du perfectionnement. Le travail est presque terminé en ce qui concerne tant le cadre administratif (Guide d'administration de la formation, ou GAF) que le système de communication des données (Système d'Information sur la formation et le perfectionnement, ou SIFP), et la mise en œuvre ne tardera pas.

9.82 Les systèmes devraient être conçus et exploités de manière à répondre aux besoins des utilisateurs des renseignements.

Critères de  
vérification  
acceptables

9.83 Les systèmes devraient être conçus et exploités d'une façon économique et efficiente.

9.84 Les systèmes d'information sur les ressources humaines devraient être conformes aux règlements, aux lignes directrices et aux directives des organismes centraux.

Critères de la vérification de 1981

3.22 Il importe de définir et d'indiquer clairement à tous les intéressés les responsabilités concernant l'élaboration, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des politiques et des systèmes.

Critères de  
vérification  
acceptables

Les politiques et les systèmes doivent faire l'objet d'un contrôle ayant pour but d'en vérifier l'observation, et l'on doit en évaluer l'efficacité.

Critères de  
vérification  
acceptables

Il faut élaborer ou modifier les politiques et les systèmes de manière à s'assurer qu'on tient suffisamment compte des besoins des ministères et des organismes ainsi que des répercussions de leur mise en œuvre du point de vue des ressources.

Critères de  
vérification  
acceptables

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Années financières terminées le 31 mars 1979

et le 31 mars 1981)

Objet—La gestion de l'utilisation optimale du personnel

Critiques ou recommandations de la  
vérification du Vérificateur général

## Réponses du Conseil du Trésor

3.31 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait examiner et, s'il y a lieu, modifier ses politiques et lignes directrices sur la planification des ressources humaines, afin de s'assurer qu'on tient compte des besoins, des problèmes et des lacunes des ministères, et devrait aider ces derniers, au besoin, lorsqu'il s'agit d'appliquer les politiques en cas de circonstances exceptionnelles.

3.37 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait évaluer périodiquement les besoins de ressources humaines de la Fonction publique, déterminer les groupes professionnels importants au sujet desquels la planification des ressources humaines doit être effectuée par les organismes centraux, et veiller à ce qu'on prenne les mesures appropriées.

3.43 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait s'assurer que ses processus de contrôle et d'évaluation concernant la planification des ressources humaines permettent de réunir une quantité suffisante de données sur les systèmes de planification des ressources humaines des ministères et des organismes, afin d'être à même d'évaluer l'observation de ses politiques et de déterminer les lacunes et les problèmes qui existent dans les ministères et organismes.

3.56 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait effectuer une analyse complète des coûts et des avantages du nouveau système d'information sur la formation et le perfectionnement aussitôt qu'on aura achevé les projets pilotes et avant d'entreprendre la mise en œuvre à l'échelle de la Fonction publique.

On a élaboré récemment une proposition de système de gestion des ressources humaines devant assurer, pour l'ensemble de la Fonction publique, un cadre intégré, relié au cycle budgétaire, dans lequel s'inscriront la planification, la mise en œuvre et le contrôle, à tous les niveaux, de la gestion des ressources humaines. Bien qu'il ait un caractère fortement normatif au niveau des organismes centraux, ce système reconnaît la nécessité d'accorder aux ministères la latitude voulue pour élaborer leurs propres systèmes, avec l'aide du SCT, au besoin. Aux termes de cette proposition, la politique régissant la planification des ressources humaines sera révisée en vue de son intégration au système supérieur SGRH.

Non seulement le SGRH constitue-t-il un système de planification à longue échéance, mais encore il assure le rassemblement continu et intense de données par les organismes centraux ainsi qu'une capacité de réaction jusque là inexistante, du moins sous une forme nettement organisée. Avec la clarification prochaine des rôles de la CFP et du SCT, on en arrivera ainsi à une planification à longue échéance plus efficace aux niveaux tant des ministères que des organismes centraux.

L'élément «contrôle» du SGRH proposé assure la surveillance permanente ainsi que la vérification et l'évaluation périodiques de la performance, de la suffisance des systèmes ministériels et de l'observation des politiques.

(Sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor, on compte mettre le système en œuvre dans quatre ou cinq ministères pour commencer et l'étendre progressivement à tous les ministères d'ici deux ans.)

Le SCT songeait, dès le lancement du projet, à faire une analyse complète des coûts et des avantages du système en question (SIFP); c'est pourquoi le projet a été lancé à titre expérimental auprès de six ministères. Cette approche avait un double but;

- a) améliorer les systèmes administratifs des ministères participants;
- b) assurer une base pour l'évaluation de la mise en œuvre à l'échelle de la Fonction publique.

A ce jour, trois étapes d'évaluation ont été achevées:

- a) celle de l'impact de la mise en œuvre, à l'échelle de la Fonction publique, du Guide d'administration de la formation;
- b) celle du SIFP (faiblesses, points forts et recommandations d'améliorations);
- c) analyse des coûts et des avantages du SIFP, avec examen des méthodes de traitement de rechange. Les résultats permettront des décisions d'ordre gestionnel ou technique au sujet de la mise en œuvre dans l'ensemble de la Fonction publique.

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Années financières terminées le 31 mars 1979

et le 31 mars 1981)

Objet—La gestion de l'utilisation optimale du personnel

Critiques ou recommandations de la  
vérification du Vérificateur général

3.66 Lors de l'élaboration de ses systèmes d'information sur les ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait respecter les procédés normaux de la direction de la Politique administrative pour le contrôle de l'élaboration des projets d'informatique, surtout en ce qui a trait aux études de faisabilité et à l'examen des coûts et des répercussions opérationnelles des systèmes proposés sur les ministères.

3.71 Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique devraient, dans la mesure du possible, déclarer tous les coûts de leurs systèmes d'information sur les ressources humaines ainsi que ceux des ministères et les autres coûts d'exploitation.

3.73 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait s'assurer une participation suffisante des ministères à l'élaboration des systèmes d'information sur les ressources humaines et des politiques pour l'ensemble du gouvernement.

3.81 Le comité directeur principal et le bureau de coordination devraient être établis de façon permanente jusqu'à ce que le problème de chevauchement entre les systèmes des organismes centraux soit résolu.

3.83 Il faudrait que le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore un plan à long terme pour résoudre les problèmes de prolifération et de chevauchement des systèmes d'information sur les ressources humaines dans la Fonction publique.

## Réponses du Conseil du Trésor

Toutefois, nous ne partageons pas l'opinion à l'effet que le SCT n'a pas toujours répondu à ces exigences. Le Système d'enregistrement des présences, des congés, du surtemps et du travail par équipes (SEPCST) fut développé premièrement avec un échantillonnage de ministères et fut mis en marche en 1976/77. Il a remplacé le Sondage sur les avantages sociaux à la suite d'une étude de faisabilité qui examinait une série de systèmes. Le SEPCST fut soumis à une analyse de coûts-avantages en 1979 et à un autre examen des bénéfices en 1981. L'usage de l'analyse des coûts-avantages est indiqué à la page 91 : «Par la suite, le Secrétariat a examiné la possibilité d'améliorer le SEPC (par le SEPHS) mais a conclu que le rapport coûts-avantages serait défavorable» (para. 3.68).

La pratique actuelle du développement de systèmes veut que dans la mesure du possible l'information soit obtenue par voie des systèmes administratifs au sein des ministères (e.g., la paye). Ce principe fait partie de la politique relative aux systèmes de données sur le personnel. En de telles circonstances, il n'y aurait pas de coûts supplémentaires sous forme d'opérations au niveau des ministères à considérer dans l'analyse coûts-avantages.

Lorsqu'une collecte nouvelle des données est nécessaire, le calcul des coûts d'exploitation au niveau du ministère se fait à l'étape du développement en tenant compte de l'organisation du ministère. Ces calculs s'emploient dans la prise de décisions (e.g., examen de choix, analyse coûts-avantages). Nous proposons que ces calculs soient certifiés à l'étape post-implantation.

Le SCT a déjà reconnu l'importance de cette recommandation et l'a incorporée au texte de la politique relative aux systèmes de données sur le personnel.

Les ministères ont participé à l'élaboration de la philosophie et de la politique relative aux systèmes de données sur le personnel. Ils ont également participé au développement du SEPC, SIFF et autres systèmes.

Depuis le mois de janvier 1980, le Service spécialisé en information sur le personnel publie un bulletin trimestriel, pour le compte du Comité supérieur de direction, informant les ministères de tout développement touchant les systèmes de données sur le personnel dans la Fonction publique. Les ministères sont ainsi en mesure de faire connaître leurs réactions aux organismes centraux.

Les deux comités furent établis à la suite de la publication du rapport Kerr-Dawson. Bien que ce dernier rapport proposait que ces comités ne durent que deux ans, la présence permanente de telles structures s'est avérée essentielle pour générer des politiques et assurer un développement rationnel des systèmes de données dans toute la Fonction publique.

Les comités ont été établis tels que prévus.

Le Comité supérieur de direction a récemment approuvé la mise sur pied d'une Unité de regroupement des données qui appartiendrait au MAS et qui fait suite au concept du Centre spécialisé mis de l'avant par la SCT.

La préparation d'un plan à long terme qui abordera les problèmes de prolifération et de chevauchement des systèmes de données sur le personnel dans la Fonction publique occupera une place prépondérante et devrait être prêt pour décembre 1982.



## APPENDICE «PUBL-68»

Le 18 janvier 1982

M. J. D. W. Campbell,  
Greffier,  
Comité permanent des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Édifices parlementaires,  
Rue Wellington,  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

En réponse à votre lettre du 14 décembre 1981, dans laquelle vous demandiez une version à jour de nos réponses, veuillez vous reporter à l'annexe A, rédigée dans les deux langues officielles.

Comme les réponses originales indiquées dans le rapport du Vérificateur général ont été formulées à la fin d'octobre de l'an dernier, vous constaterez que la nouvelle version est presque identique. Cependant, des échéances ont été fixées lorsqu'il y a lieu et certaines réponses ont été quelque peu développées afin de préciser nos intentions.

Je voudrais également informer le Comité que nous collaborons constamment avec le Vérificateur général sur une vaste gamme de postes moins importants qui présentent une valeur et un mérite considérables, bien qu'il ait décidé de ne pas les commenter officiellement. Nos personnels respectifs en assure directement le suivi.

Veuillez assurer le président du Comité que nous sommes tout disposés à lui fournir l'aide qu'il jugera nécessaire.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Larkin Kerwin

Ottawa, Canada  
K1A 0R6

# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil national de recherches Canada  
(CNR)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires du CNR

Commentaires du CNR jusqu'au  
31 décembre 1981

## La planification stratégique

12.38 Le CNR devrait traduire ses objectifs en termes opérationnels pour orienter ses efforts de planification et permettre l'évaluation subséquente du rendement.

Le système de gestion des projets en voie d'élaboration s'attaque en partie à ce problème.

La mise en œuvre porte aussi sur les systèmes de planification et les méthodes révisées connexes au nouveau Système de gestion des politiques et des dépenses du gouvernement. En vertu de ce système, les organismes doivent faire la preuve que les plans opérationnels poursuivent bien les objectifs arrêtés. L'application devrait s'achever vers la fin de 1983.

12.40 Le CNR devrait s'assurer que des méthodes sont adoptées pour coordonner le travail de planification stratégique et pour aider les divisions à améliorer la méthodologie de la planification.

L'élaboration du plan quinquennal a accéléré la mise en place de ces procédés. Le CNR a ajouté un secrétariat des services de planification au Conseil, au comité de gestion et au conseil d'administration.

Le Secrétariat des services de programme a été chargé d'apporter le soutien requis relativement à la fonction d'élaboration des politiques et de planification de programme. La coordination des activités de planification stratégique a commencé. Les méthodes de planification seront examinées dans le cadre d'une étude des mécanismes de planification de la recherche et du développement en général, qui sera coordonnée par le Bureau du Contrôleur général du Canada. Un régime fonctionnel de coordination devrait être mis en place d'ici la fin de 1983.

12.43 Le CNR devrait élaborer une méthode globale de transfert technologique dans le cadre du processus de planification stratégique.

Récemment, cela a été réalisé en partie grâce au fusionnement du programme PPIL et du programme de transfert technologique universitaire en un seul service du CNR. S'il y a lieu, d'autres approches globales seront consignées.

Une autre étape importante a été accomplie. Il s'agit de l'intégration et de la rationalisation du Programme d'aide à la recherche industrielle (P.A.R.I.) et du Service d'information technique (S.I.T.)

12.47 Le CNR devrait s'assurer que les tendances de l'environnement et des besoins connexes en matière de recherche sont analysés par chaque division, selon les besoins, ou pour l'ensemble du CNR, et que les résultats de ces analyses sont intégrés de manière à fournir la base de l'élaboration des stratégies opérationnelles de l'organisation.

Les facteurs connexes à l'environnement constituent maintenant des critères importants de sélection des projets dans le cadre de notre plan à long terme. Notre réseau de comités consultatifs et associés nous aide beaucoup en nous fournissant les données et les prévisions pertinentes. Le CNR mettra plus l'accent sur la consignation de la liaison avec les sources de l'industrie et sur la démonstration de la pertinence quant aux besoins des clients.

La mise en œuvre se poursuit. Le C.N.P.C. a entrepris la planification opérationnelle de l'année financière 1983-1984 et accorde plus d'attention à la détermination dûment documentée des besoins des clients.

# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil national de recherches Canada  
(CNR)

## Observations et recommandations du Vérificateur général

## Commentaires du CNR

Commentaires du CNR jusqu'au  
31 décembre 1981

- 12.51 Les divisions du CNR devraient entreprendre des analyses plus poussées des besoins de l'industrie en matière d'appui à la recherche.

Le travail se poursuit dans ce domaine.

Conformément aux recommandations adressées au Conseil, les divisions du C.N.R.C. seront appelées à analyser davantage les besoins de l'industrie en matière d'aide à la recherche.

## La planification des opérations et la gestion des projets

- 12.61 Le CNR devrait élaborer des procédés que les divisions pourront utiliser pour identifier et examiner les initiatives nouvelles ainsi que les programmes en cours. Ces procédés devraient prévoir la rédaction de comptes rendus des résultats des examens et, en particulier, déterminer si les objectifs des projets demeurent pertinents.

Il existe des procédés pour déterminer des priorités et les assigner aux nouvelles initiatives. Le programme le plus récent à ce sujet intitulé «Rencontre de champions» est bien consigné. Les programmes en cours font systématiquement l'objet d'une évaluation interne et externe ainsi que d'un examen de la part du Conseil lui-même, à intervalles réguliers. Le système de gestion des projets et le plan d'exploitation annuel sont d'autres éléments supplémentaires en voie d'adoption.

L'élaboration d'un système de gestion de projets et de mécanismes de planification opérationnelle se poursuit. leur mise en œuvre devrait s'achever vers la fin de 1983.

- 12.62 Le CNR devrait mettre en place des systèmes de gestion des projets comportant, au minimum:
- une justification et une sélection officielle des projets et des méthodes d'examen;
  - l'identification des buts et des jalons des projets par rapport aux plans opérationnels;
  - des rapports et des examens périodiques sur l'état d'avancement des travaux en fonction des jalons et des buts.

On prévoit qu'un système de gestion des projets, fondé sur un projet pilote mis à l'essai dans cinq divisions en 1980, et une version détaillée actuellement en cours dans une division répondra à ces exigences et fournira, en outre, des données pour la planification, le contrôle financier et le transfert technologique.

L'élaboration du système de gestion de projet se poursuit. Ce système doit tenir compte de l'étendue et de la variabilité des activités de recherche et développement du C.N.R.C. Son application dans tous les domaines devrait être réalisée d'ici la fin de 1983.

Toutefois, un tel système de gestion des projets, utilisé intégralement, ne convient pas dans le cas de la recherche fondamentale. Une recherche dont les résultats sont prévisibles est très souvent une recherche de pauvre qualité.

## La revue et l'évaluation

- 12.71 Le CNR devrait faire en sorte que toutes les activités des équipes qui s'occupent de recherche fondamentale soient évaluées de façon officielle et à intervalles périodiques, partout où c'est faisable.

Nos activités de recherche fondamentale, y compris les activités des équipes, continueront à faire l'objet d'examen de la part des comités de revue externe du Conseil et des confrères du monde scientifique, à intervalles réguliers.

12.71, 12.76, 12.79 et 12.81

Le Secrétariat des services de programme a été établi en octobre 1981 en vue d'appuyer les fonctions d'élaboration des politiques et de planification et d'évaluation de programme. Le secrétariat relève du vice-président exécutif du C.N.R.C.

# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil national de recherches Canada  
(CNR)

## Observations et recommandations du Vérificateur général

## Commentaires du CNR

Commentaires du CNR jusqu'au  
31 décembre 1981

- 12.76 Le CNR devrait faire en sorte que, lorsqu'il est pratique et rentable de le faire, les projets et programmes de recherche appliquée fassent l'objet d'évaluations périodiques permettant d'établir s'ils demeurent pertinents et si l'on a obtenu les résultats recherchés. Pour la réalisation de ces évaluations, on devrait utiliser des méthodologies appropriées et rentables.
- 12.79 Le CNR devrait se doter de procédés lui permettant de coordonner, de planifier et de suivre les activités d'évaluation et de faire en sorte que tous les résultats soient examinés par la haute direction.
- 12.81 Le CNR devrait examiner les procédés adoptés pour les revues de comités ad hoc et établir des critères pour faire en sorte que la façon d'aborder les sujets et de les traiter soit cohérente et valable.

Recommandation acceptée.

Il existe de tels procédés mais ils font actuellement l'objet d'une modification. Le programme de vérification interne a été établi. En outre, il y aura coordination de nos processus d'évaluation par l'entremise du secrétariat des services aux programmes qui assurera la liaison avec le Bureau du contrôleur général dans le domaine en question.

Cet examen s'effectuera dans le cadre de la revue que le CNR fera du «Guide sur la fonction d'évaluation des programmes dans les ministères», publié par le Conseil du Trésor.

Le secrétariat a entrepris l'examen détaillé du processus d'évaluation des programmes du C.N.R.C. conformément aux recommandations du Vérificateur général et au manuel pertinent du Conseil du Trésor. Un agent sénior a été détaché auprès du Bureau du Contrôleur général afin de participer à l'examen précité et à la formulation de politiques et de méthodes appropriées d'évaluation.

Les politiques et méthodes susmentionnées seront élaborées et adoptées d'ici la mi-1983.

## Les services de soutien

- 12.88 Le CNR devrait préciser le mandat de la fonction financière et y inclure la participation aux éléments pertinents des décisions gestionnelles, notamment la planification et l'évaluation, ainsi que la tâche de passer en revue tous les systèmes d'information de gestion du point de vue du contrôle financier.

Il y aura révision du mandat afin d'assurer un rôle pertinent en ce qui concerne la fourniture des données sur les ressources et en ce qui concerne l'examen des contrôles financiers.

Le manuel de gestion financière du C.N.R.C. sera modifié le cas échéant afin de s'assurer que les rôles et responsabilités de la Direction des services financiers soient clairement établis sous la forme de politiques du Conseil.



# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil national de recherches Canada  
(CNR)

## Observations et recommandations du Vérificateur général

## Commentaires du CNR

Commentaires du CNR jusqu'au  
31 décembre 1981

- 12.92 Le CNR devrait élaborer un plan pour répondre au besoin d'information financière des gestionnaires en vue de la planification, de la surveillance, du contrôle et de l'évaluation. Le plan devrait faire en sorte:

—que l'information financière servant à la planification et à l'évaluation corresponde à l'information qui sert à la surveillance et au contrôle des opérations, et qu'elle soit communiquée à la haute direction;

—que l'information sur les résultats des activités indique les coûts et recettes par rapport au budget et comprenne, au besoin, des analyses des écarts.

- 12.98 Le CNR devrait formuler des lignes directrices plus précises en matière d'établissement des tarifs pour que les gestionnaires puissent tenir compte de tous les coûts pertinents lorsqu'ils déterminent les tarifs.

Étant donné qu'on a estimé que le système FINCON ne convenait pas pour le contrôle des projets individuels, le système de gestion des projets en voie de conception comprendra de l'information financière par projet et sera compatible avec le système FINCON. On fournira des données financières utiles et pertinentes dans un système d'évaluation, ainsi que des renseignements sur les écarts entre les sommes prévues au budget et les dépenses; ces renseignements seront communiqués à la direction.

Un examen de la politique du CNR relative au recouvrement des coûts est en cours. À l'heure actuelle, le barème des frais prévoit des services de recherche gratuits, le recouvrement des frais d'exploitation pour certains clients et le recouvrement des frais d'exploitation et des coûts des immobilisations dans le cas d'autres clients. Chaque cas est différent et nécessite une entente distincte.

Le système financier actuel peut produire divers rapports portant notamment sur les coûts de projet et des données sur les centres de coûts tels que les budgets, les dépenses et les recettes. Le principal défaut du système FINCON est son manque de capacité d'interrogation en direct des niveaux de projets. Il a été demandé au ministère des Approvisionnements et Services du Canada, qui administre le système FINCON, de prévoir des interrogations rapides connexes à des rapports financiers de projet requis. La Direction des services financiers coopère avec le personnel concerné du Bureau du vérificateur général afin de s'assurer que la capacité actuelle de production de données financières soit totalement exploitée par les divisions du C.N.R.C.

Une présentation au Conseil du Trésor et un projet de décret en conseil ont été préparés et examinés par les divisions du C.N.R.C. et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les documents ci-dessus décrivent en détail les principes et méthodes d'établissement des taux et d'approbation du ministre. Le rajustement des taux et droits pour l'année 1982 sera fondé sur la présentation et s'appliquera à toutes les divisions et directions du Conseil national de recherches du Canada.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil national de recherches Canada  
(CNR)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires du CNR

Commentaires du CNR jusqu'au  
31 décembre 1981

12.99 Les systèmes d'information financière devraient indiquer aux questionnaires les résultats des activités créatrices de recettes. En particulier, ils devraient indiquer dans quelle mesure est utilisée la capacité des installations créatrices de recettes et quel est l'effet des services fournis à frais réduits ou gratuitement.

Recommandation acceptée.

Un système d'états des recettes plus détaillés sera adopté à compter du 1<sup>er</sup> avril 1982.

12.100 Le CNR devrait examiner périodiquement toutes les activités et toutes les installations fournissant des services à des organismes extérieurs non gouvernementaux pour s'assurer que les politiques concernant les recettes sont appliquées uniformément.

Recommandation acceptée.

L'examen se fera annuellement et corrélativement au rajustement des taux.

L. Kerwin  
Président  
Conseil national de recherches  
Canada (CNR)

## APPENDICE «PUBL-69»

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil de la radiodiffusion et des  
télécommunications canadiennes  
(CRTC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du CRTC

Commentaires du CRTC jusqu'au 31  
décembre 1981

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <p>6.31 Le CRTC devrait compléter sa planification stratégique et devrait formuler des lignes directrices permettant aux gestionnaires d'élaborer des plans d'opération annuels qui s'y conforment.</p>  | <p>Approuvée. Les audiences publiques et le renouvellement des licences se prêtent à la planification. Néanmoins, on doit reconnaître qu'à titre d'organisme parajudiciaire, le CRTC doit dans une large mesure réagir aux demandes dont il est saisi. Un plan stratégique pour l'année 1982-83 et un plan d'exploitation connexe ont été parachèvés et envoyés au ministère d'État au Développement social.</p> | <p>Une restructuration et une simplification majeures des processus internes relatifs aux licences et aux audiences publiques sont en cours de même que certains changements dans l'organisation qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor. Ces changements seront terminés au début de l'année financière 1982-1983.</p>   |
| <p>6.35 Le CRTC devrait s'assurer que les travaux de la direction générale de la recherche, ainsi que les résultats prévus des divers projets inscrits au programme de recherche, soient intégrés au processus de planification stratégique.</p> | <p>On étudie actuellement le programme de travail de la Direction de la recherche en vue de l'intégrer au processus de planification stratégique pour 1982-83.</p>   | <p>Les commentaires relatifs à l'article 6.31 s'appliquent ici aussi, sauf en ce qui concerne la date de parachèvement, qui se situe plus tard en 1982-83.</p>   |
| <p>6.38 Le CRTC devrait poursuivre l'Étude sur le prix de revient et revoir ses méthodes actuelles de réglementation des sociétés exploitantes de télécommunications.</p>  | <p>Approuvée. La prochaine phase de l'étude sur le prix de revient débutera dès que les ressources seront disponibles.</p>   | <p>Cette phase a débuté. Une audience en deux phases est prévue pour juin et septembre.</p>  |
| <p>6.55 Le CRTC devrait élaborer une politique d'évaluation des programmes conformément au guide émis par le Bureau du contrôleur général et intégrer les procédés existants dans un plan général d'évaluation.</p>                              | <p>Approuvée. On négocie actuellement un projet officiel d'évaluation de programmes avec le Bureau du contrôleur général.</p>  | <p>Plusieurs rencontres ont eu lieu avec les représentants du Contrôleur général et il a été convenu que les organismes de réglementation ne pouvaient effectuer d'évaluations proprement dites parce que ces organismes n'ont pas vraiment de programmes livrables. La discussion porte maintenant sur l'évaluation des éléments de la politique de réglementation. Nous espérons que les problèmes qui restent seront réglés en 1982-83.</p> |
| <p>6.65 Le CRTC devrait réviser les systèmes et les méthodes de gestion utilisés par le Service de la radiodiffusion pour le traitement des demandes, en vue de réduire le temps consacré à chacune des demandes.</p>                            | <p>On étudie présentement des propositions visant à modifier le processus de délivrance de licence et le CRTC prévoit les mettre en oeuvre en 1982-83.</p>   | <p>Ces changements se produisent comme prévu et sont liés à l'article 6.31 ci-dessus.</p>  |

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil de la radiodiffusion et des  
télécommunications canadiennes  
(CRTC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du CRTC

Commentaires du CRTC jusqu'au 31  
décembre 1981

- |       |  |  |   |
|-------|--|--|---|
| 6.73  | Le CRTC devrait revoir ses procédés de surveillance du respect de la promesse de réalisation afin de déterminer quels mécanismes de surveillance sont les plus appropriés et quelle est la meilleure façon d'en faire rapport. | Le CRTC a l'intention de réviser ses méthodes de contrôle pour l'année 1982-83. Il supervise actuellement, à la suite de plaintes reçues, le respect des règlements sur le contenu canadien. | Aucun changement au commentaire.  |
| 6.90  | Le CRTC devrait s'assurer, lorsque c'est possible, des normes appropriées et des indicateurs de la qualité du service sont élaborés pour l'ensemble des sociétés.  | Approuvée. Le Conseil a récemment ébauché de nouvelles lignes directrices aux fins de commentaires et il s'attend à introduire ces modifications au cours de l'année financière 1982-83.     | Ces changements se produisent comme prévu.  |
| 6.92. | Le CRTC devrait élaborer une méthode qui lui permette de vérifier les données fournies sur la qualité du service offert par les sociétés.  | Approuvée, à titre d'objectif dans les limites des ressources disponibles.   | Aucun changement au commentaire, sauf qu'il est lié à l'article 6.38 ci-dessus.   |
| 6.106 | Le CRTC devrait exiger et analyser un rapport annuel détaillé des plaintes adressées directement aux sociétés.   | Approuvée. Cette recommandation entrera en vigueur au cours de l'année financière 1982-83.   | Aucun changement au commentaire.  |
| 6.115 | La haute direction du CRTC devrait formuler des lignes directrices permettant aux gestionnaires d'établir des budgets conformes aux plans opérationnels.   | Approuvée. Cette mesure sera mise en œuvre au cours de l'année financière 1982-83, dans la mesure du possible.   | Aucun changement au commentaire, sauf qu'il est lié à l'article 6.31 ci-dessus.   |
| 6.121 | Le comité de vérification devrait jouer un rôle actif dans l'approbation des plans de la vérification interne et s'assurer que des mesures appropriées et opportunes sont prises suite aux constatations de la vérification.   | Approuvée. Cette recommandation a été mise en œuvre.   | Deux réunions du Comité de vérification ont eu lieu depuis le début de la vérification d'ensemble du Vérificateur général et ce processus influence nettement l'imputabilité des gestionnaires. |
| 6.125 | Le directeur de la vérification interne devrait adopter les normes courantes de vérification émises par le Bureau du contrôleur général et s'assurer que ces normes sont respectées.   | Approuvée. Le CRTC adoptera les normes présentement élaborées par le Bureau du contrôleur général.   | Le CRTC a commencé à utiliser les normes de vérification élaborées par le Bureau du Contrôleur général.   |



**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Conseil de la radiodiffusion et des  
télécommunications canadiennes  
(CRTC)

**Observations et recommandations du  
Vérificateur général**

**Commentaires du CRTC**

**Commentaires du CRTC jusqu'au 31  
décembre 1981**

6.127 Le directeur de la  
vérification interne devrait  
présenter un rapport annuel  
succinct des activités,  
précisant entre autres, les  
cas où l'on n'a pas donné  
suite, de façon adéquate, à  
ses constatations.

Approuvée. Cette mesure a été mise en  
oeuvre.

Le résumé annuel a été présenté (mai  
1981) et les cas de suivi sont présentés à  
la fois dans un rapport annuel et dans un  
rapport provisoire (décembre 1981).

Le 19 janvier 1982

M. J. Meisel,  
Président,  
C.R.T.C.

## APPENDICE «PUBL-70»

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général

Service correctionnel du Canada (SCC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du SCC

Commentaires du SCC jusqu'au 31  
décembre 1981

## La gestion des cas

- 9.53 Le SCC devrait adopter des procédés appropriés lui permettant de présenter un rapport sur l'efficacité avec laquelle la gestion des cas fournit aux détenus la possibilité de répondre à leurs besoins reconnus.

Le Manuel des politiques et procédures de gestion des cas, adopté au cours de l'année dernière dans toutes les régions, offre beaucoup de documentation sur les besoins reconnus des détenus, sur les plans des programmes et sur les progrès réalisés. Il y est également stipulé que le comité de rémunération des détenus doit examiner les plans des programmes de chaque détenu au cours du processus d'élaboration afin de s'assurer qu'il existe un lien entre la planification des programmes et les possibilités réelles en ce qui concerne le placement. Étant donné que cette nouvelle documentation et ce processus n'ont été adoptés que tout récemment, il faudra probablement attendre environ une année entière, à partir de la date de l'adoption (c'est-à-dire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1981 au Québec), avant de pouvoir établir la documentation complète sur chaque détenu et placer ce dernier selon la nouvelle formule. Le changement du rôle et des responsabilités des chefs de service est également important et doit faire l'objet d'une surveillance étroite au cours de cette période afin que les politiques et les procédures soient respectées intégralement.

Le système d'information sur les détenus du SCC n'offre pas, à l'heure actuelle, suffisamment d'information sur les besoins reconnus des détenus et de leur placement à des fins d'emploi et de formation pour permettre une analyse rapide de l'efficacité avec laquelle le SCC y répond. Un projet mené conjointement par la division des Programmes de délinquants, la division de l'Emploi des détenus et la Commission nationale des libérations conditionnelles vise actuellement à déterminer les exigences précises en matière de données. Ce projet mènera probablement à une expansion, au cours de l'année prochaine, du système d'information sur les détenus en vue de permettre une analyse convenable des effets des programmes.

Le Manuel des politiques et procédures de gestion des cas est maintenant considéré comme complètement mis en œuvre et opérationnel.

Le système de contrôle a résulté à un ajustement de politiques et de procédures et des modifications ont été apportées au Manuel des politiques et procédures de gestion des cas. Le SCC est à identifier les éléments précis en matière de données qui seront contenus dans un nouveau Système d'information sur les délinquants qui est présentement sous élaboration.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Service correctionnel du Canada (SCC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du SCC

Commentaires du SCC jusqu'au 31  
décembre 1981

- 9.55 Le SCC devrait entièrement consigner les critères et les procédés de déclassement progressif du détenu à un niveau inférieur de sécurité.

Nous convenons que le processus en cascade n'a pas encore été entièrement adopté et qu'il est très important de bénéficier le plus rapidement possible de tous les avantages de cette approche. C'est pour cette raison que nous avons récemment réduit le calendrier d'adoption des nouveaux critères de reclassement et de la matrice. Ces nouveaux critères s'appliqueront à tous nos détenus actuels, dès le 15 novembre 1981, et constitueront à partir de cette date un élément de base pour toutes les décisions prises concernant les transferts. Nous estimons qu'en plus de nous permettre de déterminer plus facilement quels détenus doivent être classés à un niveau sécuritaire inférieur, les nouveaux critères permettront de déceler avec plus de précision un certain nombre d'autres problèmes (par ex., la disponibilité des installations et des programmes appropriés) liés au processus en cascade qu'il faudra résoudre à plus long terme.

Les nouveaux critères et les procédures sont présentement documentés en entier et ont été appliqués. La première application nationale de ces nouveaux critères et des procédures vient tout juste d'être complétée.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Service correctionnel du Canada (SCC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du SCC

Commentaires du SCC jusqu'au 31  
décembre 1981

L'éducation, la formation et l'emploi des  
détenus.

- 9.64 Le SCC devrait coordonner les activités de la gestion des cas et celles de l'éducation, de la formation et de l'emploi et adopter des procédés lui permettant de déterminer dans quelle mesure les possibilités offertes répondent aux besoins des détenus.

Le SCC reconnaît l'importance essentielle qu'il y a de mieux coordonner les objectifs, la planification et la gestion des programmes des délinquants et la division de l'Emploi des détenus; il a donc adopté un processus visant à assurer cette coordination au niveau de l'Administration centrale.

Les initiatives suivantes ont été prises par le SCC pour:

- 1) reformuler le document du profil des besoins des détenus du plan de programme individualisé afin qu'il serve à prendre des décisions;
- 2) élaborer des méthodes précises à l'intention du Comité d'emploi aux fins d'utiliser les profils des besoins des détenus dans l'enseignement, la formation et le travail;
- 3) élaborer des politiques et des procédures précises afin d'assurer le maximum de possibilités pour qu'un détenu se trouve un emploi dans le métier de sa formation.

Un système d'information opérationnelle comprenant les besoins de la Commission nationale des libérations conditionnelles et des directions des Programmes pour les délinquants et de l'Emploi des détenus est en voie d'être élaboré. Feraient partie intégrante de ce système d'information: le profil des besoins d'emploi, les antécédents du détenu relativement à son instruction, sa formation et son emploi durant son incarcération, et les données sur l'emploi post-libératoire.

Simultanément, on effectue une évaluation plus importante des programmes de formation et de l'emploi durant les années financières 81/82—82/83 incluant:

- 1) les sous-composantes relatives aux possibilités d'emploi au sein des établissements alors qu'elles se rattachent aux possibilités d'emploi dans la communauté;
- 2) les possibilités d'emploi pour les détenus après leur libération.



# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général

Service correctionnel du Canada (SCC)

## Observations et recommandations du Vérificateur général

## Commentaires du SCC

Commentaires du SCC jusqu'au 31  
décembre 1981

- 9.70 Le SCC devrait adopter un système officiel lui permettant de déterminer l'utilisation de la capacité de production des installations et d'en faire rapport.

Le Service convient qu'il faut adopter un système officiel de rapport sur l'utilisation de la capacité des installations. Plusieurs initiatives sont actuellement en cours qu Québec; si elles sont fructueuses, elles seront étendues à d'autres régions dans le cadre d'un programme opérationnel quinquennal. En outre,

- nous mettons en œuvre des programmes de formation afin de motiver et d'inciter le personnel sur place à établir des calendriers d'utilisation des installations et à avoir recours à ces derniers;
- nous tentons de plus en plus de prolonger l'étape de production de mêmes produits, ce qui augmente l'utilisation des installations, facilite l'établissement des calendriers d'utilisation et permet une identification plus précise de la capacité et de la productivité. La date prévue de l'implantation est fixée au mois de mai 1983.

La région du Québec a complété l'élaboration des normes de production et d'un système simple de planification et de contrôle de production.

L'Administration centrale a doté le nouveau poste d'Administrateur, Fabrication; et en conséquence, des études commenceront au début de l'année 1982 afin de: déterminer les capacités et les normes de production dans les quatre autres régions; mettre en œuvre de meilleures méthodes de planification et de contrôle.

Des cours de perfectionnement du personnel commenceront au début de l'année financière 82/83 afin de permettre aux contremaîtres de mieux utiliser la capacité réelle des installations et de mettre en œuvre de façon efficace les méthodes de production ci-haut mentionnées. Le mois de mai 1983 est la date prévue pour l'achèvement de ces activités. Le Service a récemment approuvé des plans de redressement pour le programme industriel dans toutes les régions et des recommandations pour l'amélioration à court terme des installations (6-18 mois). Ces recommandations en plus des modifications plus importantes à plus long terme (date d'achèvement de la mise en œuvre étant fixée à octobre 1985) mèneront à un accroissement de productivité, à plus de spécialisation et à une réduction dans le nombre de produits, ce qui contribuera à l'amélioration des horaires et à l'augmentation de l'utilisation des installations.

- 9.72 Le prix des produits transférés aux établissements et provenant de l'exploitation d'Agro-entreprise devrait refléter, d'une façon raisonnable, soit le coût véritable de production, soit les prix courants du marché, en tenant compte de la qualité et des conditions de livraison.

Actuellement, une étude est en cours afin d'examiner les méthodes actuelles d'établissement des coûts, des prix et les méthodes comptables. Des solutions de rechange seront examinées et des plans comprenant la politique du Conseil du Trésor sur les fonds renouvelables seront établis. Nous espérons terminer notre étude pour le 31 mars 1982. Nous serons alors en mesure de mettre sur pied les procédés qui reflètent la vraie valeur des activités des agro-entreprises.

Une seconde étude a débuté, visant à mettre en place les formules et procédures pour l'établissement des prix de transfert des denrées produites par les agro-entreprises pour les services alimentaires du Service. Ces prix reflèteront les prix du marché pour des produits semblables et de même qualité. L'étude devrait être terminée d'ici le 1<sup>er</sup> mars 1982.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Service correctionnel du Canada (SCC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du SCC

Commentaires du SCC jusqu'au 31  
décembre 1981

Les locaux

9.75 Le SCC devrait effectuer des études complètes du coût des installations actuelles et prévues, pour toute la durée utile, avant de décider s'il convient de rénover les installations actuelles ou d'obtenir des nouveaux établissements.

Le SCC effectue actuellement des études du coût de durée utile des installations et l'on tiendra compte de celles-ci en ce qui concerne les plans à long terme au sujet des locaux. Cependant, cette méthode sera améliorée tel que recommandé par le Vérificateur général.

Nous avons récemment adopté une pratique visant à préparer une stratégie d'ensemble pour chaque établissement dans notre système. S'il y a des doutes en ce qu'il serait plus économique de reconstruire que de rénover un établissement, une analyse de coûts de durée sera mise en étude. La première de ces analyses est maintenant en marche et sera complétée d'ici le mois de mars 1982; une analyse détaillée est impliquée en ce qui concerne notre décision antérieure de reconstruire au lieu de rénover l'établissement Dorchester. Des analyses similaires seront menées pour d'autres établissements dans les trois prochains années.

9.79 Le coût intégral des projets d'immobilisation devrait être divulgué au Conseil du Trésor et au Parlement et des modifications menant à un accroissement des coûts ne devraient pas être apportées à la conception et à l'envergure des projets sans l'approbation préalable du Conseil du Trésor.

En 1978, les systèmes et les sous-systèmes d'électronique et de communication étaient traités comme du matériel. Ainsi, ceux-ci étaient acquis et installés par le truchement des systèmes réguliers de contrats d'achat de matériel du ministère des Approvisionnements et Services. Les demandes d'achat par le Conseil du Trésor portaient sur le coût global du matériel et de l'ameublement. Le coût des systèmes particuliers était dans les limites admissibles du ministère; toutefois, on a maintenant des procédés pour faire en sorte que tous les coûts soient communiqués au Conseil du Trésor et approuvés par celui-ci, par l'entremise du système d'examen des projets, avant l'engagement de fonds. Le SCC se conforme à ces procédés.

Nous avons adopté de nouvelles procédures qui montrent entièrement les frais des programmes de construction. Nous ne demandons au Conseil du Trésor d'approuver le projet qu'à la suite de la préparation des estimations de «Classe B»; ces estimations ne peuvent être préparées qu'après l'achèvement des esquisses préliminaires et des spécifications (une esquisse d'environ 30%), basées sur une stratégie d'ensemble approuvée. Les frais de n'importe quels projets ou activités qui sont associés, mais non inclus, au montant approuvé, sont identifiés. Même les coûts non-capitaux, tels que les coûts de déplacement du personnel et des détenus à un nouvel établissement, sont identifiés comme «coûts associés».

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Service correctionnel du Canada (SCC)

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du SCC

Commentaires du SCC jusqu'au 31  
décembre 1981

La gestion du matériel

- 9.83 Le SCC devrait adopter des procédés de façon à ce que les besoins de matériel soient satisfaits en tenant dûment compte de l'économie.

Le SCC prévoit l'introduction d'un nouveau système de gestion intégrale du matériel, au cours de 1981-1982.

Le Programme d'amélioration relatif à la gestion du matériel a été mis en œuvre en 1981. Les mesures suivantes ont été prises:

- a) Un mandat relatif à la gestion du matériel a été mis en ébauche, lequel s'adresse aux exigences précisées par le Vérificateur général et le Conseil du Trésor.
- b) Nous avons réorganisé notre «Section d'obtention» et semi-automatisé le système pour réduire les frais, et être plus sensible aux besoins des installations. Une immense réduction dans la durée du traitement des données, la simplification du travail pour notre personnel et l'ASC, et l'augmentation de la satisfaction de l'utilisateur a été le résultat.
- c) Un catalogue tenu sur une base nationale de tous les articles approvisionnés a été développé et est actuellement complet à 90%. Le catalogue a été automatisé et sera promulgué avant la fin de cette année financière; il formera le document de base par lequel tout article approvisionné sera acheté dans le futur.

- 9.85 Le SCC devrait adopter un système de gestion des stocks et en surveiller la mise en application dans l'ensemble du Service.

Afin de corriger cette situation, le SCC a entrepris deux études. L'une porte sur le Système d'information de gestion et l'autre a trait à la répartition du matériel.

Une ébauche de l'étude SIG a été reçue et sera présentée, en novembre 1981, au Comité d'examen des systèmes. Actuellement, on recueille des propositions relatives à un système de répartition du matériel à des fins de réalisation.

Grâce à ces deux études, le SCC devrait commencer à mettre le nouveau système en place en 1982.

- Nous avons créé et sommes à mettre en œuvre un Système national d'information relatif à la gestion du matériel. Il sera à l'essai dans la région du Québec, débutant au mois de février 1982.
- Une étude relative à la répartition du matériel a été menée en 1981. Un plan opérationnel quinquennal est actuellement en cours couvrant les recommandations, et des projets divers sont à être créés sur une base prioritaire, pour adresser les différents sujets.
- La détermination de l'évaluation de nos systèmes a été menée en incluant les nouveaux systèmes des services alimentaires et du contrôle des rations. Le nouveau système des services alimentaires a été mis en œuvre comme un projet pilote dans la région de l'Ontario et sera introduit à travers le Canada, dès le début de février 1982.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Service correctionnel du Canada (SCC)

Observations et recommandations du

Commentaires du SCC jusqu'au 31

La gestion de l'utilisation optimale du  
personnel

- 9.95 Le SSC devrait voir à ce que les chefs de service participent de façon satisfaisante à la détermination des besoins de formation et à l'élaboration des cours et des plans de formation. Il devrait également élaborer et adopter les procédés voulus lui permettant d'exercer un contrôle sur les coûts de la formation et d'évaluer l'efficacité des programmes de formation.

Les chefs de service du SCC, tant à l'Administration centrale que dans les régions, doivent approuver la matière de tous les cours offerts dans le cadre du système de formation du SCC à l'échelle nationale. La nouvelle direction générale chargée de la formation et du perfectionnement du personnel est en train d'élaborer des procédés pour le contrôle des coûts de la formation du personnel et pour l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation.

Un processus d'identification des besoins dans lequel les chefs de service sont impliqués, a été développé, un projet pilote a été complété, et le processus sera mis en œuvre sur une base nationale en 1982. Un nouveau programme d'études a été développé et facilitera le développement de cours pour répondre aux besoins de formation. Le contenu des cours sera validé par les chefs de service ainsi que les chefs fonctionnels aux Administrations nationale et régionales.

La plus grande priorité pour 1982 est le développement et la mise en œuvre d'un processus d'évaluation pour déterminer l'efficacité des programmes de formation. Des procédures pour contrôler les coûts de formation du personnel sont à être développées.

M. D. R. Yeomans  
Commissaire,  
Service correctionnel  
du Canada



## APPENDICE «PUBL-71»

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

10.59 La Gendarmerie royale du Canada devrait revoir ses méthodes de planification et clarifier les responsabilités en matière d'évaluation des questions d'ordre stratégique et en matière d'analyse des coûts et avantages que comportent des options à long terme.

Recommandation acceptée. L'examen du processus de planification constitue une partie intégrante du plan d'action du PPCG de la GRC. Dans le cadre de ses responsabilités, en ce qui concerne l'élaboration annuelle d'une «stratégie globale», la direction de la Planification effectuera une évaluation et une analyse des coûts et avantages afin de déterminer la ligne de conduite à adopter.

Les travaux visant à identifier plus clairement ces responsabilités sont en cours, et des modifications seront apportées au processus de planification d'ici le 31 décembre 1982.

10.64 La Gendarmerie royale du Canada devrait faire en sorte que des plans opérationnels qui se rapportent à chaque programme définissent l'ensemble des besoins de ressources et les résultats escomptés, autant que faire se peut, en termes mesurables; les centres de politique devraient faire rapport sur les réalisations actuelles en les comparant aux plans.

Recommandation acceptée. Celle-ci a été incluse dans le plan d'action PPCG et elle constitue l'objectif d'un élément important de ce plan et de l'échéancier.

Le Plan opérationnel de 1983-1984 qui sera présenté en avril prochain identifiera, dans la mesure du possible et en termes mesurables, les besoins en matière de ressources et les résultats escomptés. Cette façon de procéder représente en réalité une amélioration de ce qui avait été fait auparavant de manière officieuse. On prévoit travailler davantage sur cette partie du projet avant de préparer le Plan opérationnel de 1984-1985, au printemps de 1983.

Il est facile d'identifier et de mesurer les données relatives au travail policier, mais l'identification et l'évaluation des résultats attendus constituent une tâche difficile. Les activités policières normales peuvent être planifiées et, à moins d'imprévus, leurs résultats peuvent être comparés aux prévisions du Plan. Cependant, une grande partie du travail policier consiste à répondre à des besoins, c'est pourquoi, même s'il est possible de prédire dans l'ensemble les tendances criminelles, les nombreuses variables ne permettent pas d'avancer avec certitude des résultats acceptables à un moment précis. Le nombre de crimes par catégorie et par 1 000 habitants, le nombre de cas par policier, le pourcentage de crimes solutionnés, le pourcentage de temps consacré à l'application de la loi par rapport à celui attribué à la répression criminelle, la longueur et le coût des enquêtes et le nombre d'habitants par policier sont tous des indices servant à évaluer le travail d'un corps policier. La statistique

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

mesure la somme de travail effectué, mais pas la qualité du travail. Il existe un élément de jugement qu'aucun service de police n'a été capable d'éliminer, et il est peu probable que la Gendarmerie puisse mettre au point un système d'évaluation des résultats qui permette une comparaison absolue avec les plans. Au paragraphe 10.89 (page 299), le Vérificateur général mentionne

*«Nous avons constaté que l'élaboration et l'utilisation de mesures du rendement par la GRC étaient en général conformes à la pratique des autres corps policiers».*

On continuera de travailler en vue d'améliorer nos techniques d'évaluation du rendement. Ainsi, des mesures ont déjà été prises pour qu'on puisse disposer d'un fichier central plus convenable, ce qui nous permettra de mettre au point un système informatisé de renseignements en matière de gestion. Ce projet est réalisé dans le cadre du Plan d'action du PPCG, et on prévoit que, dans les délais sus-mentionnés, il nous offrira la possibilité d'établir des comparaisons plus précises entre les résultats obtenus et les plans originaux. Cette partie du projet n'offrira aucun résultat utile avant le 31 mars 1984.

Le Plan opérationnel de 1983-1984 (printemps) inclura la première étape qui consistera à prévoir les demandes quantifiées de services opérationnels et de services de soutien en fonction des objectifs. Cette recommandation doit être lue en même temps que la recommandation 10.64. Elles font toutes les deux partie du Plan d'action PPCG que l'on prévoit établir d'ici 1984-1985.

10.68 La Gendarmerie royale du Canada devrait faire en sorte que les objectifs qui se rapportent à ses programmes d'opération et de soutien soient définis avec le plus de précision possible en vue de faciliter la planification, le contrôle de gestion et l'évaluation de programmes.

Recommandation acceptée. Dans le cadre du plan d'action PPCG, la GRC compte prévoir les demandes quantifiées de services opérationnels et de services de soutien et compte présenter des rapports préliminaires à ce sujet; au fur et à mesure que l'année avancera, elle fournira les résultats quantifiés réels et elle indiquera dans quelle mesure les ressources sont utilisées en les comparant aux plans. Ces mesures permettront de préciser l'imputabilité concernant les résultats face aux nombreuses administrations publiques que dessert le Programme d'application de la Loi.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

10.74 La Gendarmerie royale du Canada devrait réexaminer le rôle tel qu'on l'a défini et les fonctions réelles des centres de politiques de la direction «C» afin d'en assurer l'uniformité et de clarifier leurs responsabilités en matière de programmes.

La GRC était au courant de ce problème et elle a déjà pris les mesures correctives nécessaires.

Cette recommandation est reliée à la recommandation 10.68, laquelle porte sur le besoin de voir à ce que les objectifs relatifs aux programmes opérationnels et aux programmes de soutien soient définis le plus précisément possible afin de faciliter la planification, le contrôle de gestion et l'évaluation.

La Gendarmerie avait identifié le besoin d'améliorer ses méthodes de planification des programmes et son processus de contrôle aux niveaux des divisions et des centres de décision.

On a déjà entrepris d'établir des objectifs définitifs pour tous les programmes. D'autre part, les plans de programmes préciseront les responsabilités des directions, et ils aideront les centres de décision à orienter et à contrôler les programmes. Des plans et des objectifs de programme ont déjà été préparés pour la Sous-direction des douanes et de l'accise, la Sous-direction des drogues, la Sous-direction des questions d'immigration et de passeport, la Sous-direction des renseignements criminels, les sections spéciales de la surveillance aéroportuaire, les spécialistes du jeu, les Affaires spéciales «O», les affaires spéciales «I», la Sous-direction de la police des autochtones et la Sous-direction des services de police à contrat. Les plans, les objectifs de programmes et les programmes restant seront établis d'ici le 30 août 1982.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

10.78 La Gendarmerie royale du Canada devrait veiller à ce que la sous-direction de l'Évaluation des programmes soit dotée d'un noyau d'évaluateurs qualifiés.

Recommandation acceptée. La GRC est à la recherche des services d'un spécialiste en méthodologie qui serait en mesure d'accélérer la formation du personnel dans le domaine de l'évaluation.

Un poste de fonctionnaire a été attribué pour l'engagement d'un méthodologiste chevronné, on prévoit classifier ce poste d'ici le 31 janvier 1982, et le combler vers le 31 mars de la même année. On s'efforcera de continuer d'engager d'autres employés ayant des aptitudes et de l'expérience en matière d'évaluation.

Par ailleurs, le personnel d'évaluation actuel, au mois de février 1982, suivra un programme de formation dans ce domaine dispensé en collaboration avec les membres du Bureau du Contrôleur général du Canada. A l'avenir, tous les employés engagés dans l'évaluation des programmes recevront cette formation, et ils continueront d'assister à des conférences et à des séminaires extérieurs.

10.82 Les évaluateurs de programmes devraient examiner à fond la précision des objectifs de ces programmes et les questions de méthodologie qui leur permettent de mesurer leur efficacité au cours de l'étape préparatoire à l'évaluation, de sorte que l'on puisse déterminer, avant même de commencer des études, s'il est approprié et raisonnable de réaliser de telles évaluations.

Recommandation acceptée. La GRC est à la recherche des services d'un spécialiste en méthodologie qui serait en mesure d'accélérer la formation du personnel dans le domaine de l'évaluation.

Travail terminé.

10.84 La Gendarmerie royale du Canada devrait se donner une politique de distribution et de diffusion des résultats d'évaluation de programmes au profit de groupes autres que l'état-major supérieur.

Recommandation acceptée. Les résultats des évaluations feront l'objet d'une plus grande distribution dans le cas des éléments des programmes pour lesquels l'utilité des évaluations est clairement établie. La distribution sera moins étendue dans le cas des éléments de programmes pour lesquels les résultats des évaluations sont moins utiles. Cette mesure contribuera à l'élaboration d'une politique sur la diffusion.

Conformément aux commentaires émis précédemment, une décision claire sera prise et des directives seront données quant à la diffusion des résultats après l'étude de chaque évaluation de programmes par l'État-major supérieur. Projet terminé.



**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

10.95 La Gendarmerie royale du Canada devrait veiller à ce que les projets actuels qui visent à remplacer ou à compléter le SMRO, le système DUC et le C75D tiennent compte des besoins de données qu'ont les divisions et les gestionnaires de programmes sur le volume de travail et le rendement; ces projets devraient prévoir des contrôles appropriés qui assurent l'intégralité, la précision et l'à-propos des données fournies par ces systèmes.

Nous donnerons suite à cette recommandation dans le cadre du plan d'action du PPCG.

Tel qu'indiqué précédemment, nous donnerons suite à cette recommandation dans le cadre du Plan d'action du PPCG. Le projet PAR FOUR traite des questions en cause, et un représentant de la Direction 'C' participe à ce projet.

Le Système des rapports statistiques sur des opérations (S.R.S.O.) a été mis sur pied au niveau national le 1<sup>er</sup> janvier 1982. Le système tient compte des besoins en matière de renseignements qu'ont les divisions et les gestionnaires de programmes sur le volume de travail et le rendement. Il fournira entre autres des données du système D.V.C. pour répondre aux besoins continuels du Centre canadien des statistiques judiciaires.

Le programme actuel de personnes-heures C-75D fait présentement l'objet d'une étude visant à le mettre à jour et à le relier au Système R.S.O. Cette étude, qui constitue un sous-projet PAR FOUR, en est actuellement à l'étape de l'analyse. On a déjà reconnu le besoin d'incorporer les personnes-heures aux rapports statistiques sur les opérations. Le projet devrait être terminé le 1<sup>er</sup> avril, 1983.

10.97 La Gendarmerie royale du Canada devrait, par l'entremise des centres de politiques de la direction «C», faire en sorte que les mesures du volume de travail et du rendement que les divisions ont mises au point soient évaluées en fonction de leur application possible à l'ensemble du corps policier.

Recommandation acceptée. Cette recommandation est valable et nous y donnerons suite.

Les difficultés éprouvées à élaborer des mesures significatives du rendement et du volume de travail, ainsi que la situation générale des travaux dans tous les services de police, sont décrites dans les commentaires émis en rapport avec la recommandation 10.64. Au cours des années, des employés des diverses divisions au Canada ont également travaillé à résoudre ces problèmes, et des dispositions sont maintenant prises pour assurer la coordination de tous les efforts.

Les divisions ont fourni à la Direction 'C' des rapports sur toutes les mesures de rendement et de volume de travail qui ont été établies au niveau divisionnaire. On prévoit que l'analyse de ces documents sera terminée d'ici le 30 août 1982.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

10.99 La Gendarmerie royale du Canada devrait établir des objectifs provisoires d'enquêtes et des estimations de temps et de coût dans le cas des enquêtes longues et complexes. Le temps et l'argent que l'on a réellement consacrés devraient être comparés aux prévisions et on devrait s'en servir pour contrôler le rendement, instaurer une meilleure base de données et étayer les jugements-subjectifs.

Recommandation acceptée. Cela s'effectue actuellement dans certaines divisions, lorsqu'il s'agit d'enquêtes importantes, et comporte une collecte manuelle laborieuse des données. Dans le cadre du plan d'action du PPCG, nous chercherons à déterminer s'il convient d'appliquer les codes de projet (actuellement utilisés pour la collecte de toutes les données, sauf celles sur les coûts relatifs à la paye, pour les projets importants) aux heures-personnes affectées aux enquêtes majeures. S'il est possible de recueillir les données voulues d'une façon non laborieuse, la direction «C» préparera des lignes directrices afin de permettre aux divisions d'établir des objectifs et de recevoir des rapports qui indiquent les ressources utilisées et les résultats obtenus dans les enquêtes.

Il s'agit d'un système viable qui conviendrait à l'application des lois fédérales sur le plan national, et particulièrement dans les grands centres où sont généralement effectuées les enquêtes les plus importantes et les plus complexes dans les domaines des drogues, des débits commerciaux, des douanes et de l'accise et des renseignements sur la criminalité. Les données nécessaires à ce système doivent maintenant être recueillies manuellement. Plus tard, conformément au Plan d'action du PPCG, on étudiera la question de l'informatisation du système, ce qui, tel que noté dans les commentaires relatifs à la recommandation 10.64, devrait être terminé d'ici le 1<sup>er</sup> mars 1984.

Les sections antidrogues de Toronto, Montréal et Vancouver établissent maintenant des objectifs provisoires d'enquêtes longues et complexes, particulièrement de celles qui nécessitent des voyages et des opérations sur la scène internationale. Des lignes directrices ont été préparées, et on est en voie d'obtenir l'autorisation de les publier. Le besoin d'une analyse des coûts et de la durée des enquêtes a aussi été inclus dans les plans et les objectifs de programmes tels que ceux de la Sous-direction des drogues, de la Sous-direction des douanes et de l'accise, du Service canadien de renseignements criminels et de la Sous-direction des infractions commerciales. Toutes les étapes de ce projet, à l'exception de celle qui touche au Plan d'action du PPCG, seront terminées d'ici le 30 août 1982.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

- 10.107 Le Service central du contrôle général, à la Direction générale, devrait clarifier les normes de présentation qui se rapportent aux programmes de vérification et aux feuilles de travail et il devrait instaurer une formation qui s'y rattache ainsi qu'un processus d'examen de la qualité afin d'assurer le respect de ces normes.

Recommandation acceptée. Des normes de documentation révisées et des méthodes de classement améliorées pour les documents de travail reflètent un programme de vérification clair qui comporte un contrôle de la qualité visant à assurer le respect des normes. Les nouveaux vérificateurs suivront un cours de vérification interne qui sera complété par la formation en cours d'emploi, sous la surveillance d'un vérificateur d'expérience.

A la Direction générale, le Service central de la vérification de la G.R.C. effectue, pour le Commissaire, une vérification minutieuse de toutes les divisions, directions et sous-directions de la G.R.C. Dans les recommandations 10.103 et 10.104, le Vérificateur général estime que, en général, les activités du Service central de la vérification «réponaient aux critères de bonne vérification internes» et que le Service a des «normes de rendement» appropriées en matière de vérification.

En septembre 1982, on a mis au point un système dans le but de pallier au manque de méthodes adéquates de classement des documents de travail, et ce système a été utilisé pour toutes les vérifications qui ont été effectuées depuis ce temps. Tel qu'indiqué dans les commentaires qui ont été faits précédemment, tous les nouveaux vérificateurs suivront un cours de vérification interne auquel s'ajoutera une formation en cours d'emploi sous la supervision d'un vérificateur chevronné. Projet terminé.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

- 10.111 La Gendarmerie royale du Canada devrait faire en sorte que son programme d'élaboration de normes et de méthodologie de la vérification destinées aux unités de vérification des divisions soit mis en œuvre aussi rapidement que possible.

Le travail en matière de politiques est terminé et la révision du manuel administratif entraînera une implantation rapide.

Des politiques de vérification ont été préparées et approuvées, et elles sont présentement traduites avant d'être publiées, soit vers le 1<sup>er</sup> février 1982.

Ces politiques contiennent des modalités de procédure qui, ajoutées au programme de formation dont la préparation devrait être terminée le 1<sup>er</sup> avril 1982, fourniront à la Direction générale et aux divisions les méthodes appropriées pour réaliser une vérification détaillée.

Les documents suivants sont également disponibles pour fin de référence:

- 1) *La vérification interne et l'évaluation des programmes au sein du gouvernement du Canada*, 1979  
Bureau du Contrôleur général
- 2) *Normes de vérification interne dans le gouvernement du Canada*, 1980,  
Bureau du Contrôleur général.
- 3) *Guide d'administration financière pour les ministères et organismes du gouvernement du Canada*, deuxième édition.

- 10.121 La Gendarmerie royale du Canada devrait mettre sur pied un comité de direction qui s'occuperait des questions d'ordre informatique telles que les politiques, l'élaboration des systèmes par ordre de priorité, la surveillance des projets clés, celle du rendement et les questions qui s'y rattachent, telles la dotation en personnel.

Recommandation acceptée. L'état-major supérieur a émis des directives dans le domaine informatique, mais un comité d'orientation devrait être en mesure de mieux conseiller la GRC. La détermination de la structure et des attributions de ce comité constituera une de nos tâches prioritaires.

On a établi temporairement le mandat d'un comité de direction en informatique, ainsi que la structure et la hiérarchie de ce comité. On règlera toute cette question d'ici le 31 mars 1982.



**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

10.128 La Gendarmerie royale du Canada devrait veiller à ce que son système de rapports financiers réponde aux besoins de la Direction générale et des divisions.

Recommandation acceptée. La GRC amorce actuellement le projet du système de gestion financière (SGF) afin de répondre aux besoins de rapports financiers de la direction générale et des divisions ainsi que pour les besoins de rapports de notre organisme central. Le sommaire de l'information sur les rapports financiers du SGF deviendra l'élément financier des rapports de gestion intégrée, incorporé au plan d'action du PPCG.

On effectue présentement une étude de tous les états financiers qui sont préparés et distribués dans les divisions afin de savoir s'ils sont réellement nécessaires. Cette étude, qui devrait être terminée avant le 31 mars 1982, permettra d'éliminer les documents inutiles au début de l'année financière 1982-1983.

Afin de répondre aux besoins du personnel à la Direction générale et dans les divisions, un système d'identification plus détaillée des budgets sous forme d'états financiers et de rapports de dépenses mensuelles a été mis en vigueur en 1981-1982 à l'intention des directions à la Direction générale. Au niveau divisionnaire, le système actuel qui consiste à fournir des états financiers détaillés pour l'ensemble des services policiers sera amélioré en 1982-1983 de façon à expliciter davantage ses éléments importants. Une analyse plus détaillée des renseignements en matière de gestion qui sont fournis par le Système de gestion financière (S.G.F.) est présentement en cours. On vise à assurer une meilleure présentation des données financières, et à assurer que celles-ci sont à jour lorsqu'elles sont communiquées aux gestionnaires. Les données résultant du S.G.F. seront incorporées dans les rapports détaillés sur les prévisions et les résultats qui entreront en vigueur d'ici 1984-1985 dans le cadre du Plan d'action du PPCG. (Voir les commentaires relatifs à la recommandation 10.64).

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général

Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

## Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

- 10.133 La Gendarmerie royale du Canada devrait déterminer la période qui convient le mieux à une planification des ressources humaines et elle devrait se pencher davantage sur les concepts de planification des carrières et de la spécialisation afin d'imprimer un mouvement vers l'utilisation optimale des ressources humaines.

Recommandation acceptée. La GRC préparera un plan de travail et un échéancier afin d'étudier la période appropriée de planification des ressources humaines en ce qui concerne le travail général; si possible, cette période sera portée de trois à cinq ans. La planification des carrières, dans les domaines spécialisés, mettra l'accent sur l'accroissement des possibilités d'avancement et sur la minimisation des pertes de compétences en faisant converger des plans de carrières spécialisées de même nature.

Toute personne engagée à la GRC à titre de membre régulier commence au bas de l'échelle. Elle est généralement affectée à des fonctions policières générales au cours de ses trois ou cinq premières années de service. Les aptitudes nécessaires pour remplir ces fonctions s'acquièrent lors de la formation des recrues à la Division «Dépôt», laquelle consiste en une formation pratique de six mois, en une formation en cours d'emploi et en un certain nombre de cours à l'École de la GRC. Il s'agit principalement d'un processus visant à mouler les membres à nos besoins, et, dans le but de planifier à longue échéance les ressources humaines pour ce groupe spécifique, la Gendarmerie estime que des prévisions sur trois ans du nombre total d'années-personnes requises pour ces fonctions générales sont appropriées. Ce processus constitue fondamentalement une analyse des nouveaux postes et des départs prévus, ainsi qu'une évaluation du nombre de recrues qu'il faudra engager au cours de chacune des trois années. En associant ce processus à une analyse continue de tous les changements démographiques à notre base de recrutement, on croit qu'une période de trois ans laisse suffisamment de temps pour faire les ajustements nécessaires. Les mutations à des postes spécialisés sont surtout basées sur l'intérêt du membre, les aptitudes qu'il a acquises dans l'exercice des fonctions policières générales et les aptitudes qu'il avait déjà au moment de s'engager à la Gendarmerie (formation universitaire, expérience de travail antérieure, etc.) et qui pourraient lui servir à son nouveau poste. Dans la plupart des cas, des cours conçus pour perfectionner les aptitudes requises s'ajoutent à la formation en cours d'emploi au nouveau poste. Une fois par année, on permet aux membres d'indiquer s'ils désirent être mutés ou rester en poste, mais ils peuvent signaler en tout temps leurs préférences en ce qui a trait aux fonctions et au lieu de travail.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

Dans l'ensemble, la Gendarmerie croit qu'une période de planification d'une à deux années des ressources humaines nécessaires pour combler des postes spécialisés est la plus appropriée. A cette fin, elle a établi, le 25 mai 1981, un nouveau système de planification de la succession et des mutations. La Gendarmerie est consciente qu'une orientation professionnelle mise au point scientifiquement et soulignant les voies les plus logiques pour la progression des carrières dans et entre les secteurs de travail de la GRC améliorerait ce système. Cette orientation permettrait d'aborder plus clairement le perfectionnement des aptitudes. Le système de planification de la succession et des mutations serait quand même utilisé, mais il serait soumis à des modalités plus élaborées et mieux définies. La préparation d'un tel programme d'orientation nécessiterait une forme d'analyse des postes dans les divers secteurs de travail au sein de la Gendarmerie. Même si la création de ce programme fondée sur une analyse des postes représente un objectif secondaire de la Gendarmerie depuis 1969, le projet n'a pu être entrepris principalement à cause du nombre d'années-personnes et des fonds requis pour l'analyse. Toutefois, le projet est présentement à l'étude, et l'État-major supérieur (E.-M.S.) sera saisi de cette question d'ici le mois de mars 1982. Si l'E.-M.S. approuve la proposition, la préparation du programme d'orientation des carrières à la Gendarmerie sera terminée dans les trois ans suivant la création du groupe de travail pour ce projet.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

- |        |  |   |  |
|--------|--|---|--|
| 10.139 | La Gendarmerie royale du Canada devrait faire en sorte que les études des diverses possibilités de répondre aux besoins de formation comprennent des estimations des coûts d'élaboration des cours et de l'enseignement.   | Recommandation acceptée. Dans l'ensemble de la Fonction publique, on est en train de normaliser les systèmes de coût et les rapports en ce qui concerne la préparation des cours et l'enseignement. Ces systèmes fourniront une base de données améliorée qui permettra d'étudier les divers moyens de répondre, en premier lieu, aux besoins de formation des fonctionnaires de la GRC et, ensuite, aux besoins des diverses catégories du corps policier. | A cours des recherches qui ont été effectuées, on a toujours étudié diverses possibilités de répondre aux besoins de formation, mais on a manqué de documentation à ce sujet. Les solutions de rechange et leur coût sont maintenant documentés afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions adéquates. Tous les projets de recherches sont évalués et inscrits dans les dossiers de recherches appropriés.  |
| 10.140 | La sous-direction de la Formation et du Perfectionnement de la Gendarmerie royale du Canada devrait recueillir les données sur les coûts d'élaboration des cours et de l'enseignement et en faire rapport.   | Recommandation acceptée. On calculera ces coûts afin de répondre aux besoins tant internes qu'externes.   | Des mesures sont prises pour s'assurer que les coûts de l'élaboration des cours et de l'enseignement soient définis plus clairement à compter de l'année financière 1982-1983.   |
| 10.143 | Lorsqu'elle définit ses besoins d'information, la sous-direction du personnel de la Fonction publique de la Gendarmerie royale du Canada devrait déterminer les avantages et les inconvénients d'une intégration des données nécessaires sur le personnel à un système automatisé d'information sur les ressources humaines. | Recommandation acceptée. La GRC élaborera dans la mesure du possible un système automatisé d'information sur les ressources humaines et elle le proposera au comité d'orientation en informatique (10.121). Un service doté d'un personnel plutôt restreint de fonctionnaires surveillera de près les activités de l'organisme central (semblables à celles décrites au paragraphe 10.139) afin d'éviter un dédoublement des ressources.                    | L'idéal serait de mettre au point un système complet d'information en matière de gestion du personnel qui intègre les données sur le personnel de la Fonction publique au système automatisé qui existe présentement pour les membres de la G.R.C. Afin de répondre aux besoins administratifs et opérationnels de la Gendarmerie, on étudiera la possibilité d'établir un tel système intégré en tenant compte des facteurs de rentabilité, de la capacité de l'ordinateur et des priorités existantes en informatique. (A l'heure actuelle, on ne peut répondre à tous les besoins identifiés en matière d'informatique, particulièrement en ce qui a trait au logiciel, et il est essentiel de respecter rigoureusement les priorités.) L'étude de faisabilité devrait être terminée d'ici le 1 <sup>er</sup> septembre 1982, date à laquelle on prendra une décision quant à la mise en vigueur de cette recommandation. |

Le 15 janvier 1982

R. H. Simmonds,  
Commissaire,  
Gendarmerie royale  
du Canada.



## APPENDICE «PUBL-72»

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)Ministère de la consommation et des  
corporationsObservations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981

## La planification

- 7.46 Il faudrait que le ministère veille à ce que les gestionnaires des directions repèrent, analysent et utilisent l'information sur les facteurs contextuels, et autres, liés à leurs programmes lorsqu'ils établissent les plans et les priorités de leurs directions.

L'entrée en opération le 1<sup>er</sup> octobre 1981 d'un nouveau Bureau de la coordination des politiques va nous permettre d'accroître à l'intention des gérants de programmes notre potentiel de recherche et d'analyse sur les facteurs environnementaux qui ont une influence sur le travail du ministère, sur son efficacité et sur la réalisation à longue échéance de ses objectifs principaux.

Mise à jour non nécessaire.

## La mesure du rendement

- 7.50 Aux fins de son étude des systèmes de mesure du rendement, le ministère devrait veiller à ce que les unités de production reflètent les tâches différentes de toutes les activités et tiennent compte des changements importants apportés aux méthodes de travail.

Recommandation acceptée. Le ministère révisé actuellement ses systèmes de mesure du rendement.

- 7.51 Le ministère devrait améliorer la présentation et le contenu des rapports trimestriels produits par les bureaux afin que l'information y soit présentée de manière plus concise et que l'on y trouve des explications pertinentes des changements du rendement.

Recommandation acceptée. Les rapports trimestriels font présentement l'objet d'une révision.

## L'évaluation de l'efficacité

- 7.56 Le ministère devrait faire en sorte que ses objectifs soient traduits en termes opérationnels de manière à faciliter l'évaluation, lorsque cela est possible, de la mesure dans laquelle les programmes ministériels contribuent à la réalisation de ces objectifs.

Un groupe sur l'évaluation de programmes sera formé à l'intérieur du Bureau de la coordination des politiques. Le comité de gestion ministériel a déjà adopté la politique sur l'évaluation de programmes. Le plan lui-même est actuellement en préparation.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires du ministère jusqu'au 31 décembre 1981
7.61 Une fois qu'il aura élaboré et approuvé un plan d'évaluation des programmes, le ministère devrait, tout en le mettant en œuvre, déterminer les éléments de programmes qui justifient, compte tenu des coûts, l'utilisation d'études d'évaluation.		
La gestion de l'utilisation optimale du personnel		
7.158 Le ministère devrait élaborer des procédés pour s'assurer que la planification des ressources humaines tienne dûment compte des besoins opérationnels.	Le ministère met présentement sur pied une approche intégrée à la gestion du personnel. Ainsi, on veut s'assurer que les objectifs de l'administration du personnel seront directement liés aux objectifs et aux plans opérationnels.	Mise à jour non nécessaire.
7.160 Le ministère devrait améliorer la coordination des plans de formation et du processus budgétaire afin que soient comblés sans retard les besoins en formation.	Une plus grande importance accordée aux études opportunes et objectives du rendement et l'introduction des comités de révision assureront que les besoins individuels de formation, ainsi que les besoins des groupes professionnels seront déterminés et que les démarches appropriées seront entreprises dès que possible.	
7.162 Le ministère devrait déterminer les besoins actuels et futurs de ses gestionnaires en matière d'information sur le personnel et adapter le système d'information sur les ressources humaines de manière à combler ces besoins.	Le ministère est en train d'intégrer les deux principaux systèmes d'information sur le personnel. Aussi, le nouveau système de la planification des ressources humaines comprend l'identification des besoins immédiats et futurs de la gestion dans ce domaine.	

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981

La direction des Corporations

- 7.107 Afin d'établir les priorités et les besoins de personnel de la direction et de fournir une base pour l'élaboration de systèmes de gestion appropriés à la planification, au contrôle et à l'évaluation de ses activités, la direction des Corporations devrait:
- recenser clairement les utilisateurs de l'information qu'elle publie sur les sociétés et la nature de leurs besoins;
  - déterminer la disponibilité d'autres sources de renseignements sur les sociétés que ceux fournis par la direction;
  - déterminer le degré de non-conformité aux dispositions de la LSCC touchant toute exigence de divulguer des renseignements et de les déposer.

Une étude a été complétée sur une base sélective afin de déterminer les larges catégories d'usagers de notre banque de données sur les sociétés. Les renseignements demandés ont également été classifiés. Ceci a été fait afin d'assurer que notre système d'information semi-automatisé contienne les données pertinentes et aussi d'appuyer nos objectifs et nos propositions aux fins de politiques relativement à la distribution d'information sur les sociétés. Des études semblables seront entreprises périodiquement.

Nous prévoyons commencer le plus tôt possible une étude qui pourra se terminer avant la fin de l'année financière.

Actuellement, nous évaluons un nombre de taux de non-conformité avec la Loi (c'est-à-dire, les sommaires annuels, les rapports annuels, les états financiers) et la direction a maintenant l'intention d'ajouter les rapports d'initiés, les prospectus et autres documents qui doivent être déposés, en vertu de la Loi.

Les renseignements accumulés serviront à la planification des priorités et autres aspects de la gestion.

- 7.113 La direction des Corporations devrait consigner les critères d'exemption ainsi que les procédés d'examen des demandes d'exemption et contrôler leur utilisation.

La direction des Corporations a bien l'intention de consigner les critères d'exemption et les procédés d'examen des demandes d'exemption. Au cours de l'année 1980-1981, nous avons préparé, à l'intention des clients, deux recueils d'information relatifs aux états financiers (paragraphes 157(4) et 154(3) LSCC). Nous sommes très attentifs aux besoins dans ce domaine, et la direction prévoit terminer cette tâche avant la fin de l'année financière.

Malgré le fait qu'aucune autre étude n'a été complétée sur une base sélective afin de déterminer les larges catégories d'usagers, nous prévoyons commencer une étude au début de l'année 1982.

Outre l'information donnée par la société elle-même seule la Direction est en mesure d'obtenir toute l'information corporative conformément aux différentes lois. Certaine information corporative est exigée par les Lois des valeurs mobilières des provinces dans le cas où la société émet par voie de souscription publique ses valeurs mobilières dans la province. La compétence des provinces d'exiger cette information corporative a été mise en doute très sérieusement et la question est présentement devant la Cour Suprême. Une décision négative rendra la Direction l'unique endroit où l'information corporative des sociétés fédérales serait disponible. Elle est présentement la seule juridiction qui peut exiger la divulgation de cette information des sociétés constituées au niveau fédéral.

La Section de Surveillance de la Direction des Corporations a commencé à évaluer le taux de non-conformité avec la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes en ce qui a trait aux circulaires d'information et circulaire offre visant à la mainmise (documents qui doivent être déposés en vertu de la Loi).

Jusqu'à ce jour, deux autres recueils d'information relatifs aux états financiers et aux procurations (article 150 et paragraphe 145(1) LSCC) ont été préparés à l'intention des clients. De plus, la direction a procédé à une mise à jour des politiques concernant les demandes de dispenses. Tel que mentionné auparavant, la direction prévoit terminer cette tâche avant la fin de l'année financière.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981

- 7.116 Afin d'améliorer ses  
procédés de mesure de  
l'efficacité, la direction  
des Corporations devrait  
veiller à ce que tous les  
résultats importants du  
travail qu'elle effectue  
servent au calcul de  
l'efficacité et que l'on  
tienne compte des  
modifications  
importantes aux procédés  
et aux tâches de travail.

Selon les termes du mandat de la  
réorganisation de la direction, les  
mesures améliorées de l'efficacité et du  
rendement seront élaborées afin de  
présenter de façon plus exacte les  
activités et les objectifs de la direction.

L'étude sur la réorganisation de la  
direction a été complétée. Suite à cette  
étude, les mesures améliorées de  
l'efficacité et du rendement seront  
élaborées afin de présenter de façon plus  
exacte les activités et les objectifs de la  
direction.

Le Bureau des Corporations

La direction des Faillites

- 7.81 La direction des Faillites  
devrait consolider les  
résultats de la vérification  
et du contrôle des syndics  
afin de déterminer les  
secteurs de l'administration  
des faillites qu'il faudrait  
améliorer.
- 7.89 La direction des Faillites  
devrait veiller à ce que  
soient inscrits avec  
exactitude dans ses registres  
les déboursés et honoraires  
des syndics; elle devrait  
utiliser ces renseignements  
pour évaluer l'à-propos des  
barèmes de rémunération en  
vigueur et, s'il y a lieu,  
proposer les révisions qui  
s'imposent.
- 7.94 La direction des Faillites  
devrait préciser les abus  
qu'elle entend prévenir ainsi  
que leur ampleur, et elle  
devrait établir ses priorités  
en ce qui concerne les abus  
qu'elle a à combattre.

La direction est d'accord avec la  
recommandation mais son implantation  
dépendra largement d'une étude  
complète de sa faisabilité et de son  
utilité.

On s'attend à ce que l'étude en question  
soit complétée pour la fin mars 1982.

La direction a déjà pris des mesures  
correctives afin que les données  
pertinentes aux déboursés et honoraires  
des syndics soient inscrites correctement  
au système d'information.

Le système d'information contient  
maintenant les données requises.

La direction est d'accord avec la  
recommandation mais son implantation  
dépendra largement d'une étude  
complète de sa faisabilité et de son  
utilité.

Des pourparlers préliminaires ont déjà  
été tenus avec la G.R.C. et certaines  
personnes intéressées dans le domaine en  
vue d'élaborer les termes de référence du  
projet d'étude de toute la question. On  
prévoit qu'une équipe composée de  
praticiens et d'académiciens sera mise  
sur pied au plus tard le 31 janvier 1982  
et que son rapport sera remis le 30 avril  
1982.



**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

**Observations et recommandations du  
Vérificateur général**

- 7.100 La direction des Faillites devrait veiller à ce que son système de mesure du rendement impose l'utilisation d'unités de production en tenant compte de tout le volume de travail de la direction et qu'il prévoie des comparaisons à intervalles réguliers entre les résultats obtenus et les normes et plans établis.

**La direction des Brevets**

- 7.127 En ce qui a trait à la mise en place de son nouveau système d'information de gestion, la direction des Brevets devrait veiller à ce que:
- soient prévues des mesures du rendement de toutes les principales activités opérationnelles;
  - les normes de qualité, une fois élaborées, soient utilisées pour la planification et le contrôle de la productivité de la direction;
  - les mesures de productivité tiennent compte des modifications dans les tâches des travaux d'examen et dans la combinaison des divers éléments qui contribuent à la production de cette direction.

**Commentaires du ministère**

La direction est d'accord qu'une étude complète de ses systèmes de mesure du rendement devrait être effectuée afin d'obtenir des indices d'accomplissement plus fiables en termes d'efficacité et d'efficacité.

À la suite d'une étude en profondeur des activités et des procédés du Bureau des brevets terminée en 1980, le Bureau a mis sur pied, le 1<sup>er</sup> avril 1981, un système de mesure du rendement de planification fondé sur 53 éléments d'organisation. Ce système vient tout d'abord en aide aux chefs hiérarchiques dans la gestion quotidienne de leurs sections, et il permet de présenter des renseignements sur le rendement par secteurs opérationnels et par sous-divisions administratives aux échelons supérieurs. Des travaux ont été entrepris sur l'automatisation de ce système et ils se poursuivront pendant les deux prochaines années.

En juillet 1981, une sous-section de l'assurance de la qualité composée de trois spécialistes des brevets, a été créée en vue d'identifier les questions ayant plus particulièrement trait à l'élaboration de normes de qualité au sein du Bureau des brevets.

Au fur et à mesure que ces normes de qualité seront mises au point, elles serviront à planifier et à contrôler la productivité du Bureau. On s'attend à ce que la sous-section de l'assurance de la qualité soit en mesure d'élaborer et de contrôler des normes de qualité d'ici avril 1982. À ce moment là, l'élaboration de normes de qualité en sera rendue au point où ces normes seront utilisées conjointement avec des

**Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981**

Des démarches seront entreprises dans les prochains mois pour faire effectuer cette étude qui devrait être complétée vers la fin juin 1982.

La sous-section de l'assurance de la qualité a identifié un grand nombre de questions ayant trait à l'élaboration de normes de qualité pour les extrants opérationnels au Bureau des brevets. On procède actuellement à la sélection d'indicateurs de rendement spécifiques, et un programme de contrôle des indicateurs qui seront finalement choisis entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1982.

Deux projets parallèles actuellement en cours cherchant à identifier les répercussions des modifications de la charge de travail et de la combinaison des extrants sur le rendement des employés professionnels de l'examen des brevets. Les projets compareront les avantages de faire rédiger les rapports d'examen préliminaires par les employés de bureau aux avantages de laisser la rédaction de tels rapports aux examinateurs eux-mêmes.

Les résultats seront inscrits sous forme de tableaux et seront évalués vers la fin de mars 1982, et la norme de rendement utilisée depuis toujours sera modifiée, au besoin, en avril 1982.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981

normes de mesures de l'efficience dans la planification et le contrôle du processus d'examen. L'une des fonctions de la Direction de l'évaluation de la qualité au cours de l'exercice 1982-1983 sera d'analyser la charge de travail associée à l'obtention d'une cession par abandon, comparativement à une cession par acceptation.

Le système d'information de gestion mis sur pied par le Bureau des brevets en avril 1981 fournit des renseignements sur le rendement allant jusqu'à 53 éléments de planification, et identifie les intrants, les extrants et les charges de travail existantes dans chaque secteur. Des normes de productivité ont été établies de manière à pouvoir comparer les résultats des opérations courantes. Ce système d'information permet maintenant à la direction d'évaluer l'incidence sur le rendement des changements au niveau de la charge de travail et de la combinaison d'extrants au sein de la direction.

En ce qui concerne les activités d'examen et de classification des brevets, une sous-section de l'assurance de la qualité a été créée afin d'identifier certaines questions, y compris les changements dans la nature et la complexité du travail, relatives à la qualité, et de déterminer comment celles-ci doivent être reflétées dans les normes de rendement des employés professionnels. Bien que le processus d'examen ait été modifié récemment, à la suite de l'introduction du rapport d'examen préliminaire, par exemple, les répercussions de cette modification sont toujours à l'étude, et la norme utilisée depuis toujours aux fins de comparaison de l'efficience sera modifiée lorsque cet examen sera terminé, au plus tard en avril 1982.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981

- 7.133 Dans le cadre de l'examen de ses objectifs, la direction des Brevets devrait veiller à ce que soient élaborés des critères qui permettent de déterminer les solutions de rechange les plus appropriées lorsqu'existent des objectifs éventuellement contradictoires.

Le Bureau des brevets tentera, pendant l'examen de ses objectifs, d'évaluer l'ampleur d'un éventuel conflit entre ces derniers. Suivant les résultats de cette évaluation, le Bureau pourrait, au besoin, élaborer des critères en vue de déterminer les échanges les plus appropriés entre d'éventuels objectifs contradictoires. L'aptitude du Bureau à effectuer cette évaluation efficacement dépendra, comme il est indiqué précédemment, dans une large mesure des modifications proposées à la législation sur les brevets qui seront adoptées.

Le Bureau des brevets a entamé l'examen de ses objectifs et est en train d'élaborer des indicateurs d'efficacité pour évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints. Les premiers résultats indiquent que, même s'il existe toujours la possibilité d'un conflit quelconque entre les objectifs, il n'y a pas de conflit fondamental entre l'objectif stratégique qui consiste à favoriser l'invention et l'innovation au Canada et l'objectif opérationnel qui est d'accorder des droits exclusifs aux inventeurs. Par exemple, même si 91,5 p. 100 des brevets émis en 1980-1981 ont été accordés à des étrangers, ces titulaires étrangers pourraient perdre leurs droits d'exclusivité s'ils ne sont pas en mesure d'exploiter leurs inventions au Canada et que d'autres entrepreneurs désirent exploiter les dites inventions au Canada. Une telle mesure existe en vertu des dispositions obligatoires. Afin d'éclaircir ce point, on envisage un objectif opérationnel complémentaire qui se lirait comme suit:

—émettre des licences aux particuliers qui sont prêts à exploiter des inventions au Canada lorsque le titulaire du brevet ne veut pas ou n'est pas en mesure d'entreprendre une telle exploitation.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère de la consommation et des  
corporations

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au  
31 décembre 1981

- 7.134 Parallèlement à son examen des objectifs, la direction des Brevets devrait s'efforcer de trouver des moyens rentables pour mesurer l'incidence du programme des brevets.

Des modifications à la législation sur les brevets sont proposées en vue de rendre publiques des données pertinentes sur l'incidence économique et technologique des brevets au Canada. Malgré l'impossibilité d'obtenir ces données à l'heure actuelle, le Bureau des brevets commencera, au cours de 1982-1983, à évaluer l'à-propos, la faisabilité et le coût-avantage de la mise au point de méthodes visant à déterminer le degré d'innovation attribuable à ses efforts au Canada. Par ailleurs, le Bureau identifiera et examinera d'autres moyens de recueillir des renseignements pertinents aux fins d'évaluation de l'efficacité des programmes de la direction des Brevets.

Il est de plus en plus évident que les répercussions du programme des brevets peuvent être mesurées comme une fontion des activités d'octroi de licences qui ont lieu après que les brevets ont été délivrés, stade de la vie d'un brevet qui échappe au Bureau des brevets, sauf dans les cas où l'on note des abus, ou lorsqu'il s'agit de produits pharmaceutiques. Par exemple, dans les poursuites concernant plusieurs demandes récentes de licences obligatoires, on a présenté des témoignages indiquant que les titulaires de brevets attachent une certaine valeur à leurs brevets au cours de la durée utile de 17 ans de ces derniers, valeurs qui peut se chiffrer entre un million et deux milliards de dollars.

Le Bureau des brevets a l'intention d'examiner les répercussions de la délivrance de brevets sur l'octroi des droits conférés en vertu de telles délivrances.

Le Bureau de la politique de  
concurrence

- 7.140 Le Bureau de la politique de concurrence devrait traduire en termes opérationnels ses objectifs, et s'en servir comme éléments de base pour classer par ordre de priorité et pour effectuer les enquêtes et pour évaluer la mesure dans laquelle le Bureau réussit à atteindre ses objectifs. Il devrait établir une répartition claire des responsabilités en ce qui concerne les mesures et les rapports sur l'efficacité.

Le Bureau a créé et est en train d'améliorer une méthode de mesure du rendement fondée sur la quantité, la qualité et l'incidence des enquêtes. Cette dernière peut servir partiellement à classer par priorités les projets et à évaluer le rendement des directions, et avec le temps, de tout le Bureau.

Bien que les normes de classement par priorité des enquêtes semblent raisonnablement satisfaisantes, il faut encore améliorer ce système pour pouvoir l'utiliser dans l'évaluation de la performance des directions et du Bureau. Le travail se poursuit en ce sens.



**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31 mars  
1981)

Ministère du Solliciteur général  
Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Observations et recommandations  
du Vérificateur général

Commentaires de la GRC

Commentaires de la GRC jusqu'au 31  
décembre 1981

7.145 Afin qu'il y ait affectation optimale des ressources consacrées aux enquêtes, le Bureau de la politique de concurrence devrait élaborer des lignes directrices précises pour l'établissement des priorités et l'affectation des ressources liées aux enquêtes, y compris l'établissement d'une liste de contrôle des facteurs à laquelle on aurait recours avant que ne débute une enquête.

Les lignes directrices pour l'établissement des priorités et l'affectation des ressources entre les diverses enquêtes ont été élaborées et sont maintenant plus officiellement insérées dans les états sur l'incidence des projets actuellement utilisés au Bureau.

Les priorités sont respectées grâce à la réglementation de l'ordre dans lequel les enquêtes sont entreprises. Ainsi, une enquête dont le niveau de priorité est peu élevé ne sera commencée que lorsqu'elle pourra se faire conjointement avec d'autres, de façon à réduire au minimum l'utilisation des ressources et à ne pas interrompre une enquête davantage prioritaire. Une enquête très importante peut entraîner le report temporaire du travail concernant d'autres questions.

7.149 La direction des Pratiques commerciales devrait élaborer des normes de travail pour les plaintes examinées, les enquêtes terminées et les visites d'information effectuées et devrait les utiliser pour mesurer l'efficacité de ses opérations

Des normes de travail (sous forme de modèles) ont été établies pour les plaintes étudiées, les enquêtes et les visites d'information terminées et elles sont contrôlées par la direction. De plus, le coût de chaque type d'activités précité est maintenant établi par unité et compilé trimestriellement pour permettre à la direction d'évaluer l'efficacité de ses préparations.

Mise à jour non nécessaire.

NOTA DU GREFFIER:  
Lettre d'introduction signée  
par K. Francoeur Hendriks  
pour George Post,  
Sous-ministre.

Le 19 janvier 1982

## APPENDICE «PUBL-73»

**CONSEIL DU TRÉSOR ET COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE:  
RÉPARTITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DU PERSONNEL**

**\* POUVOIRS STATUTAIRES  
EXCLUSIFS DU CONSEIL DU  
TRÉSOR DU CANADA (FAL,  
LRTFP, LOIS SUR LA PENSION  
DE LA FONCTION PUBLIQUE)**

- Structurer la Fonction publique, déterminer et contrôler les effectifs
- Établir les besoins en ressources humaines et assurer la répartition et l'utilisation efficace de ces dernières
- Formation et perfectionnement
- Classification
- Paye, heures de travail et congés
- Primes
- Normes relatives à la discipline
- Normes relatives aux conditions de travail et à la santé et à la sécurité
- Jouer le rôle d'employeur dans le cadre des négociations collectives
- Agir au nom du gouverneur en conseil en ce qui touche les lois sur la pension et la politique de la Fonction publique à cet égard

**ACTIVITÉS DE PROGRAMME  
DANS DES DOMAINES À  
RESPONSABILITÉ PARTAGÉE OU  
LE CONSEIL DU CANADA  
CONSERVE L'INITIATIVE EN  
MATIÈRE DE POLITIQUE**

- Planifier les ressources humaines
- Programmes à l'intention de groupes spéciaux spéciaux—femmes, autochtones, handicapés, francophones
- Gérer la Catégorie de la gestion
- Exploiter le régime d'autorisation en matière de priorités pour appuyer le Programme de réaménagement des effectifs

**POUVOIRS STATUTAIRES  
EXCLUSIFS DE LA COMMISSION  
DE LA FONCTION PUBLIQUE  
(LEFP)**

- Politique relative au processus de nomination
- Élaborer des normes de sélection, y compris des normes pour évaluer la compétence linguistique
- Élaborer des instruments de sélection, y compris des tests
- Déléguer des pouvoirs de dotation
- Surveiller et vérifier les pouvoirs de dotation délégués
- Appels et enquêtes
- Recruter et présenter des candidats
- Gérer les priorités statutaires
- Gérer les demandes d'exemption relatives aux langues officielles
- Enquêtes anti-discrimination (demandées par le gouverneur en conseil)

**FONCTION ET ACTIVITÉS DÉLÉGUÉES À LA  
COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, MAIS  
RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DU CONSEIL DU  
TRÉSOR**

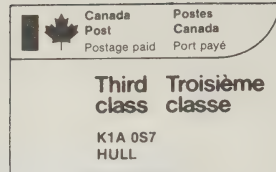
- Formation et perfectionnement du personnel, y compris la formation professionnelle et administrative, élaboration de cours et activités de formation
- Accréditer les formateurs
- Programme de promotion professionnelle dans le Nord
- Cours et affectations de perfectionnement
- Programmes spéciaux de perfectionnement
- Échanges Canada et affectations internationales
- Centres d'évaluation des programmes de perfectionnement
- Élaborer des tests d'aptitudes linguistiques
- Formation linguistique
- Examens pour l'attribution de la prime au bilinguisme
- Vérifier:
  - Classification, formation, paye et avantages, santé et sécurité, relations de travail
  - Langues officielles—Activités liées aux responsabilités de la CFP
  - Marchés de services personnels
- Fournir des conseils au sujet de l'administration des lignes directrices concernant l'après-emploi des fonctionnaires

**FONCTIONS ET ACTIVITÉS  
DÉLÉGUÉES AU CONSEIL DU  
TRÉSOR DU CANADA, MAIS  
RELEVANT DE LA COMPÉTENCE  
DE LA COMMISSION DE LA  
FONCTION PUBLIQUE**

Évaluation des politiques de dotation

\* Comprend les pouvoirs statutaires du président du Conseil du Trésor





*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. C.W. Barrass, Principal, Control Evaluations Branch.

### *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:*

Mr. J.L. Manion, Secretary;  
Mr. F.R. Drummie, Deputy Secretary, Personnel Policy Branch;  
Mr. J.W. Quinn, Assistant Secretary, Personnel Policy Branch;  
Mr. J. Rayner, Assistant Secretary, Personnel Policy Branch.

### *From the Public Service Commission:*

Mr. E. Gallant, Chairman;  
Mr. J. Edwards, Commissioner.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. C.W. Barrass, Directeur principal, Direction de l'évaluation des contrôles.

### *Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du Trésor:*

M. J.L. Manion, Secrétaire;  
M. F.R. Drummie, Sous-secrétaire, Direction de la politique du personnel;  
M. J.W. Quinn, Secrétaire adjoint, Direction de la politique du personnel.  
M. J. Rayner, Secrétaire adjoint, Direction de la politique du personnel

### *De la Commission de la Fonction publique:*

M. E. Gallant, Président;  
M. J. Edwards, Commissaire.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 52

Tuesday, April 6, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 52

Le mardi 6 avril 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Paragraphs 15.9-15.15 inclusive—respecting the Oil Import Compensation Program

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—paragraphe 15.9-15.15 inclusivement—au sujet du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Gustafson
Bloomfield	Hawkes
Dingwall	Huntington
Evans	Kelly
Gendron	Lambert

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Reid ( <i>St. Catharines</i> )
MacBain	Schroder
Masters	Waddell
Nicholson ( <i>M<sup>re</sup></i> )	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

Monday, April 5, 1982:

Mr. Huntington replaced Mr. Lambert.

Tuesday, April 6, 1982:

Mr. Waddell replaced Mr. Hovdebo;  
Mr. Gustafson replaced Mr. Andre;  
Mr. Gendron replaced Mr. Bossy;  
Mr. Bloomfield replaced Mr. Lang;  
Mr. Lambert replaced Mr. Baker (*Nepean-Carleton*);  
Mr. Reid (*St. Catharines*) replaced Mr. Fennell.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le lundi 5 avril 1982:

M. Huntington remplace M. Lambert.

Le mardi 6 avril 1982:

M. Waddell remplace M. Hovdebo;  
M. Gustafson remplace M. Andre;  
M. Gendron remplace M. Bossy;  
M. Bloomfield remplace M. Lang;  
M. Lambert remplace M. Baker (*Nepean-Carleton*);  
M. Reid (*St. Catharines*) remplace M. Fennell.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 6, 1982  
(61)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:26 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Bloomfield, Clarke (*Vancouver Quadra*), Dingwall, Evans, Gendron, Gustafson, Hawkes, Huntington, Kelly, Lambert, Lapointe (*Beauce*), MacBain, Miss Nicholson, Messrs. Reid (*St. Catharines*), Schroder, Waddell and Wright.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee resumed consideration of paragraphs 15.9-15.15 inclusivement respecting the Oil Import Compensation Program.

Mr. Wright moved,—That, in order to address the Committee's concern that Canadian petroleum production is being displaced by imported oil, the Auditor General be requested to investigate the administration of the Oil Import Compensation Program with special emphasis on the costs incurred with respect to:

(a) any excess compensation paid to oil companies because of the flat rate policy, grade price differentials and an oil surplus with declining world prices; and

(b) the volume and quality of imported oil which is subsequently exported;

and report any significant results of his investigation to the House of Commons by July 15, 1982, this being, in the Committee's opinion a matter of pressing importance and urgency.

And debate arising thereon;

Mr. Waddell, seconded by Mr. Anguish, moved in amendment thereto,—That a new sub-paragraph (c) be inserted to read:

“(c) the nature of long term contracts signed by oil companies operating in Canada with foreign suppliers”

And debate arising thereon;

Mr. Wright moved,—That we adjourn this Committee.

The question being put on the adjournment motion, it was, by a show of hands, negatived: Yeas: 1; Nays: 14.

The question being put on the amendment, it was, by a show of hands, negatived: Yeas: 7 Nays: 9.

The question being put on the motion, it was, by a show of hands negatived: Yeas: 7 Nays: 9.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 6 AVRIL 1982  
(61)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h26 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Bloomfield, Clarke (*Vancouver Quadra*), Dingwall, Evans, Gendron, Gustafson, Hawkes, Huntington, Kelly, Lambert, Lapointe (*Beauce*), MacBain, M<sup>le</sup> Nicholson, MM. Reid (*St. Catharines*), Schroder, Waddell et Wright.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. T. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité reprend l'étude des paragraphes 15.9-15.15 inclusivement au sujet du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole.

M. Wright propose,—Que, dans le but de faire part de l'inquiétude du Comité à savoir que la production canadienne du pétrole est remplacée par le pétrole importé, l'on demande au Vérificateur général de faire une enquête sur l'administration du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole tout en insistant spécialement sur les coûts encourus à l'égard:

a) de toute indemnité en surplus versée aux sociétés pétrolières en fonction de la politique des taux de base, des différences du prix par classe et d'un surplus de pétrole ainsi que de la diminution des prix mondiaux; et

b) de la quantité et de la qualité du pétrole importé qui est par la suite exporté;

et de faire rapport des résultats importants de son enquête à la Chambre des communes au plus tard le 15 juillet 1982, ce qui constitue selon le Comité une question très importante et urgente.

Le débat s'engage par la suite;

M. Waddell, appuyé par M. Anguish, propose un amendement,—Qu'un nouvel alinéa c) soit inséré, portant:

«c) l'essence des contrats à long terme signés par les sociétés pétrolières qui font de l'exploitation Canada avec des fournisseurs étrangers»

Le débat s'engage par la suite;

M. Wright propose,—Que le Comité suspende maintenant ses travaux.

La motion d'ajournement, mise aux voix, est rejetée par un vote à mains levées par quatorze voix contre une.

L'amendement, mis aux voix, est rejeté par un vote à mains levées par neuf voix contre sept.

La motion, mise aux voix, est rejetée par un vote à mains levées par neuf voix contre sept.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed that the Committee adjourn.

At 12:25 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Sur motion de M. Kelly, il est convenu que le Comité suspende maintenant ses travaux.

A 12h25, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, April 6, 1982

• 125

**The Chairman:** Order, please. We have a quorum. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1981 and is resuming consideration of paragraphs 15.9 to 15.15 inclusive, respecting the Oil Import Compensation Program.

Since the earlier committee consideration of the Oil Import Compensation Program, the steering committee met to determine what further action, if any, should be taken by the committee, and I can report to you that last Thursday, the steering committee unanimously approved a motion which would have the effect of a request from this committee to the Auditor General that he speed up his examination of the Oil Import Compensation Program.

As you know, he did a full audit and made a report for the year ended March 31, 1981. We pointed out certain matters which, while not exactly deficiencies, need follow-up. They are outlined in his report. Normally he would do another audit of that program and include a report in his normal report to be tabled in the House in December 1982. However, the steering committee felt it to be important, because of the suggestions of irregularities or improprieties in the administration of the program, that we ask the Auditor General to go in and take a look sooner than he would have done otherwise. Under the present legislation, he is not now able to make an earlier report to the House than December, so we propose that he be asked to make his report by July 15, 1982.

The Auditor General has been consulted in this matter to make sure that he feels it to be within his competence to carry out the audit we are requesting, and so to reassure him that it would not be in the nature of a motion such as that passed by the House of Commons in 1979 and which the Auditor General found was impossible to comply with. I am referring to the audit of Indian Band Trust Accounts. The House's wording was so imprecise that the Auditor General found it impossible to carry out the intention of the House.

Now, with those introductory remarks and before we have any debate on the motion, I think we should have the motion put on the record. Mr. Wright?

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I move that, in order to address the committee's concern that Canadian petroleum production is being displaced by imported oil, the Auditor General be requested to investigate the administration of the Oil Import Compensation Program with special emphasis on the costs incurred with respect to: (a) any excess paid to oil companies because of the flat rate policy, grade price differentials and an oil surplus with declining world prices; and (b) the volume and

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 6 avril 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. Nous avons le quorum. En vertu de l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité poursuit son étude du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1981 et poursuit l'étude des paragraphes 15.9 à 15.15 inclusivement, concernant le Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole.

Depuis l'étude antérieure de ce programme, le comité de direction s'est réuni pour décider quelles mesures éventuelles le Comité devrait prendre. Jeudi dernier, le comité de direction a approuvé à l'unanimité une motion selon laquelle ce Comité pourrait demander au Vérificateur général d'accélérer son étude du Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole.

Comme vous le savez, il a fait une vérification complète et présenté un rapport sur l'exercice terminé le 31 mars 1981. Il a signalé certaines questions qui nécessitent un suivi, bien qu'il ne s'agisse pas de lacunes proprement dites. Elles sont énumérées dans son rapport. Normalement, il procéderait à une autre vérification du programme et présenterait dans son rapport habituel à la Chambre au mois de décembre 1982 un rapport particulier renfermant les conclusions de sa vérification. Toutefois, puisqu'il semble y avoir des irrégularités dans l'administration du programme, le comité de direction estime qu'il importe de demander au Vérificateur général de s'intéresser à cette question plus tôt qu'il ne l'aurait fait autrement. Aux termes de la loi actuelle, il ne peut pas faire rapport à la Chambre plus tôt que le mois de décembre; nous lui proposons donc de présenter son rapport avant le 15 juillet 1982.

On a demandé au Vérificateur général son avis sur cette question pour savoir s'il estime être autorisé à procéder à la vérification que nous lui demandons et pour le rassurer qu'il ne s'agit pas d'une motion du genre qui avait été adoptée par la Chambre des communes en 1979 et que le Vérificateur général n'avait pas pu respecter. Je fais allusion à la vérification des comptes fiduciaires des bandes indiennes. La motion formulée par la Chambre était vague à tel point que le Vérificateur général n'a pas pu réaliser les intentions de la Chambre.

Or, suite à cette déclaration préliminaire et avant de discuter de cette motion, je crois qu'il faudrait la verser au compte rendu. Monsieur Wright?

**M. Wright:** Monsieur le président, voici le projet de motion: «afin de répondre aux préoccupations du Comité suivant lesquelles l'importation se substitue à la production canadienne de pétrole, qu'il soit demandé au Vérificateur général d'enquêter sur la gestion du Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole en insistant tout particulièrement sur les frais engagés: a) pour verser toute indemnité supplémentaire aux sociétés pétrolières en raison de la politique des taux fixes et

## [Text]

quality of imported oil which is subsequently exported; and to report any significant results of his investigation to the House of Commons by July 15, 1982, this being, in the committee's opinion, a matter of pressing importance and urgency.

• 1130

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright. The motion is accepted by the Chair and copies of it have been distributed to the members of the committee. So we are now in a position to have debate. Mr. Hawkes; then Mr. MacBain. Mr. Hawkes, please.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Mr. Chairman. As a little bit of history, I will just say that I was the committee member who originally asked the steering committee to bring the issue forward and to hold some hearings on it. My sense of disappointment with those hearings is related to the fact that we only had two days; that I had only one round of questioning, and that only one of the eleven issues which I felt to be relevant to the work of the Public Accounts Committee was dealt with. So I would like to put on record the remainder of those issues in support of this motion and, perhaps, as some kind of direction which might be of assistance to both the Auditor General and members of the committee.

From watching for two days it became clear to me that the background of committee members generally on this issue was not as strong as committee members themselves would have liked it to be. It is a very very complex situation. It takes a great many hours of time and a lot of acquaintanceship with people expert in the field before one can begin to understand it. But it is my conviction, Mr. Chairman, that the role of the Auditor General and the role of the Public Accounts committee consistently must be that of highlighting and spotlighting for Canadian taxpayers where and when their tax dollars perhaps are being abused; that in this particular fund, the Petroleum Compensation Charge, we have abuse of enormous proportions. There is potential abuse and real abuse, and I hope the committee in fact will agree with the recommendation which, as I understand it, was unanimous from the steering committee, and that this motion will be adopted.

In committee, the one issue which we did address was the issue of flat rate compensation for companies which import oil. We discovered, and I think the example was Maya crude to which there is an equivalent in crude oil in the Province of Saskatchewan, that once the \$17-plus of compensation is paid to the importing oil company then, in effect, their crude oil costs for Maya crude are 40 per cent below equivalent Canadian crude. In other words, we have a purchasing policy on behalf of the federal government which encourages the importation of that particular kind of crude. Whichever oil company is involved gets its crude oil, in effect, at a rate 40 per cent cheaper than Canadian crude, even though, in reality to the taxpayers, it costs them more money than the Canadian crude would cost. So that is the one situation which we did identify.

We did not talk and we did not have any examination of the flat rate tax itself. There are two places in the system that you could tax. One is at the retail level, that at the pump itself, and

## [Translation]

des écarts de prix en fonction des diverses catégories ainsi que des excédents de pétrole, compte tenu de la baisse des prix mondiaux; et b) sur le volume et la qualité du pétrole importé qui est ensuite exporté. Le Comité devra également faire rapport à la Chambre des communes de tout résultat concret de son étude au plus tard le 15 juillet 1982, celui-ci estimant la question des plus importantes et des plus urgentes.

**Le président:** Merci, monsieur Wright. La présidence juge la motion recevable. Des exemplaires en ont été remis aux membres du Comité. Le débat est lancé. C'est à M. Hawkes, suivi de M. MacBain. Monsieur Hawkes, s'il vous plaît.

**M. Hawkes:** Merci, monsieur le président. Pour revenir un peu en arrière, je dois dire que c'est d'abord moi qui avais demandé au comité de direction d'amener le sujet sur le tapis et de prévoir un certain nombre de séances en conséquence. Je déplore seulement que ces séances n'aient duré que deux jours, que je n'aie eu l'occasion d'avoir qu'un seul tour de questions et que seulement un des onze points que je jugeais intéressant pour le Comité des travaux publics ait été abordé. Je porte donc au compte rendu, à l'appui de la motion, les autres points, dans l'espoir qu'ils servent de guide tant au Vérificateur général qu'aux membres du Comité.

A en juger par les deux jours de débat qui ont eu lieu, il m'a semblé que l'information de base sur le sujet n'était pas adéquate aux yeux des membres du Comité eux-mêmes. Le sujet est extrêmement complexe. Il faut y consacrer des heures et consulter des experts en la matière pour arriver à le comprendre. Par ailleurs, j'estime, monsieur le président, que le rôle du Vérificateur général ainsi que le rôle du Comité des comptes publics consistent à toujours faire la lumière sur les situations où les impôts des contribuables sont utilisés à mauvais escient, et c'est le cas avec ce fonds d'indemnisation pétrolière qui donne lieu à des abus incroyables. Il y a abus réel et possibilité d'abus encore plus considérables, et j'espère que le Comité sera d'accord avec la recommandation unanime, si je me souviens bien, dans le sens de la motion.

Le Comité a bien discuté de la question de l'indemnisation à taux fixe des sociétés importatrices de pétrole. Nous nous sommes rendu compte, et je pense, qu'un exemple est le brut Maya, dont l'équivalent existe dans la province de la Saskatchewan, qu'une fois que l'indemnité dépassant les \$17 étaient versés à la société importatrice celle-ci voyait ses coûts pour le brut Maya réduit à 40 p. 100 de ce qu'auraient été ces coûts pour le brut canadien équivalent. En d'autres termes, la politique d'achat au nom du gouvernement canadien encourage l'importation de ce brut. Quelle que soit la société importatrice, elle peut obtenir son brut à 40 p. 100 de ce qu'elle paierait pour le brut canadien équivalent même si pour les contribuables canadiens c'est plus coûteux. Nous avons donc cerné ce problème.

Nous n'avons cependant pas discuté de la taxe à taux fixe elle-même. Il y a deux endroits dans la chaîne où il est possible d'imposer une taxe: à la vente au détail, c'est-à-dire aux

## [Texte]

the other is at the refinery level. That is an issue that we have not examined, and is one which I hope that the Auditor General under this motion will take a look at. If I may, I will just identify that one for committee members and use an example. In the marketplace a high grade Canadian crude which refines into a lot of butanes and gasoline, and are products which sell very well, a barrel of that crude oil would cost say, \$30. That is just for example.

A barrel of heavy crude which does not refine into such good products would cost \$20. So you have the heavy crude costing about two thirds of what the light crude costs, and that is what the market tells you. A refiner can buy the heavy at two thirds of the cost of the light, and be able to sell in the marketplace the refined products at something similar to that of the guy who pays \$30—because of the difference in the quality of the crude.

But when you put a flat rate tax on those barrels of crude the following happens. First, when we rang the bells, there were changes to the Petroleum Administration Act. Under that act the Minister of Energy, Mines and Resources was seeking authority to raise taxes on a barrel of oil at the refinery level to an amount that would have doubled the cost of the Saskatchewan crude to the refiner. Right? So, if we say that the crude cost \$20 and there is a \$20 tax on it at the refinery level, that makes it \$40. But the light crude starts out at \$30; then there is the \$20 tax, the flat rate taxes on it, and it gets to be \$50. But all of a sudden your heavy crude is 80 per cent of the cost of your light crude. And all of a sudden, too, it is not competitive. Also, all of a sudden, the jobs in Saskatchewan are going out the window because of the flat-rate nature of the tax.

• 1135

Those are the first two issues which I hope the Auditor General will address. The flat-rate compensation, which makes foreign crude cheaper to the refiner than Canadian crude and shuts it in, and the flat-rate tax itself which destroys the competitive position of the lower grade crudes in the domestic market. I hope that the Auditor General will comment on the wisdom of that for Canadian taxpayers, because the consequences of both sides of that equation are that gasoline and home heating fuel become more expensive than they need be. The amounts get to be very big in a very big hurry. As I said, those are the first two issues.

Then, because of the nature of compensation, in theory we have the impression that it makes gasoline or home heating oil cheaper to the consumer; to the retired man and woman who own their own home; to the person who drives a Toyota or to the person who drives a Cadillac. But I would hope, as issue number three, that the Auditor General will look simply at the following point.... Are the savings which come about because we give those tax dollars to those oil companies passed on to the consumer? And we do that very easily, Mr. Chairman. We are importing about 400,000 barrels per day and about half—that which comprise the Venezuelan and Mexican

## [Traduction]

pompes, et à la raffinerie. Si nous n'avons pu examiner cette question, j'espère que le Vérificateur général, lui, en vertu de cette motion, pourra le faire. Pour illustrer mon point, je vais donner un exemple aux membres du Comité. Un brut canadien de haute qualité donne beaucoup de butane et d'essence au raffinage, ce sont des produits qui se vendent très bien, à \$30 le baril sur le marché, supposons.

Un baril de brut lourd qui est plus difficile à raffiner se vend \$20, par exemple. Le brut lourd se vend donc aux deux tiers du prix du brut léger, selon les lois du marché. Le raffineur peut acheter le brut lourd aux deux tiers du prix du brut léger et vendre ses produits raffinés sur le marché au même prix que le raffineur qui paie \$30 le baril. Les bruts n'ont pas la même valeur.

Lorsque la taxe est la même, cependant, sur ces deux barils de brut, il se produit ceci. L'affaire des cloches était causée par des modifications à la Loi sur l'administration du pétrole. Le ministre de l'Énergie, des mines et des ressources demandait la permission d'accroître les taxes sur le baril de pétrole à la raffinerie à un niveau qui aurait fait doubler le coût du brut de la Saskatchewan à la raffinerie. Personne ne le nie. Donc si nous disons que le prix du brut est de \$20 et qu'il y a une taxe de \$20 à la raffinerie, cela porte le prix du baril à \$40. Mais le baril de brut léger commence à \$30 auquel il faut ajouter une taxe de \$20, le taux fixe, ce qui fait que le prix du baril est de \$50. Tout d'un coup, le prix du brut lourd est fixé à 80 p. 100 du prix du baril du brut léger, et soudainement le brut lourd canadien n'est plus compétitif. Tout d'un coup également il n'y a plus de travail en Saskatchewan étant donné ce taux fixe.

J'espère que le Vérificateur général étudiera en premier lieu ces deux questions. L'indemnisation à taux fixe qui est versée aux importateurs fait que pour les raffineries canadiennes les importations de pétrole brut de l'étranger sont plus intéressantes que l'achat de pétrole brut canadien et l'indemnisation ne permet plus au pétrole brut de moindre qualité d'être compétitif sur le marché national. J'espère que le Vérificateur général donnera son avis à ce sujet aux contribuables canadiens étant donné que cette politique a pour effet de gonfler artificiellement le prix de l'essence et du fuel domestique. Ces indemnisations deviennent rapidement très lourdes à supporter. Comme je l'ai dit, voilà les deux premières questions à aborder.

Étant donné la nature de l'indemnisation, en théorie, on a tous l'impression que ce système rend plus abordable l'essence et le fuel domestique pour les consommateurs, qu'il s'agisse de pensionnés à la retraite propriétaires de leur maison, ou des automobilistes, peu importe qu'ils conduisent une Toyota ou une Cadillac. J'espère que la troisième question sur laquelle le Vérificateur général s'attardera sera celle qui consiste à savoir si les économies rendues possibles par les indemnisations versées aux compagnies pétrolières sont répercutées sur les consommateurs. C'est ce qui se passe, monsieur le président. Nous importons approximativement 400,000 barils de pétrole par



*[Text]*

imports specifically—comes into the country, because of import compensation, at a price to the refiner which is less than he would pay for comparable Canadian crude. Now, if there are one, two or three companies which import the bulk of that—although suggest that there is one primary company called Petro-Canada—but if they are getting their crude oil for 40 per cent less than are their competitors, then we should see that the costs to consumers from that company should be less. If, in fact, through taxpayers dollars, we are making their crude oil cheaper, then the consumer should be getting the break. I hope the Auditor General will come back and tell us whether, in fact, the consumers have been getting that break, and whether or not the money is going entirely into the pockets of the oil companies, and if so, which oil companies. So, that was my next issue.

There is another issue here which I call the "timing" issue. We have some testimony on the record, but I do not think we have sufficient really to understand it. The papers which the petroleum compensation people gave us the other day, told us the following: In October, 1981, the compensation charge was based on the purchases in May, June and July, the average cost of those purchases, and the difference between that and Canadian crude. So, what you have here, Mr. Chairman, is a situation where I am a buyer on behalf of an oil company in the month of October and I know two things at that point. I know the cost at which I can buy crude oil somewhere on the world market, and I know the compensation amount which I am going to get. Then I can make a buying decision which. It is based on the relationship between those two things and I can see clearly whether it is to my advantage to buy domestic crude or foreign crude in that particular month. If my compensation were based on the the actual costs of my importation in October in buying it I would not know, but when I am dealing with that historic amount then I do know. To what extent does that influence buying decisions and to what extent does that increase the cost to consumers? The fifth issue, Mr. Chairman, is the storage issue.

• 1140

**Mr. Waddell:** On a point of order, Mr. Chairman, if Mr. Hawkes would excuse me, could you give me some guidance as to how long we have to speak? Mr. Hawkes started at 11.31 and he has been going for 10 minutes. Is there a time limit or do you talk it out?

**The Chairman:** As I understand the rules, Mr. Waddell, there is no time limit on the length of speeches, or on the seconding of motions, or on the number of times that a member can speak to the motion.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Mr. Chairman. The storage issue: We have tremendous storage capacity in this country for crude oil and by looking at trends in world prices and this time gap in terms of compensation, I would hope the Auditor General

*[Translation]*

jour à approximativement—c'est-à-dire surtout du pétrole vénézuélien et mexicain—ce pétrole est importé à un prix inférieur au prix que les raffineries canadiennes devraient payer pour du pétrole brut canadien de qualité comparable. S'il y a quelques compagnies qui importent le gros de ce pétrole étranger—bien que pour ma part je crois que c'est surtout une compagnie qui s'appelle Pétro-Canada qui est responsable de ces importations, néanmoins si ces compagnies achètent le pétrole brut à 40 p. 100 de moins que leurs concurrents, elles devraient être tenues d'en faire bénéficier leurs clients. Si en fait, les deniers du contribuable permettent à ces compagnies d'acheter du pétrole moins cher, il faudrait que les consommateurs en profitent. J'espère que le Vérificateur général aura l'occasion de revenir nous dire si en fait c'est le cas ou si les économies qui sont faites sur le dos des contribuables profitent essentiellement aux compagnies pétrolières et, également de nous dire quelles sont ces compagnies. C'était donc ma question.

Il y en a une autre que moi j'appelle la question des dates. Certains l'ont abordée devant le comité mais je ne pense pas qu'on en ait suffisamment parlé pour en avoir une bonne compréhension. Les documents que les responsables du programme d'indemnisation pétrolière nous ont remis l'autre jour font apparaître ce qui suit: en octobre 1981, les indemnisations avaient été calculées compte tenu des achats effectués pour les mois de mai, juin et juillet, c'est-à-dire sur le prix moyen des achats pétroliers et sur la différence entre le brut importé et le brut canadien. Donc, monsieur le président, imaginons que j'achète du pétrole pour une compagnie pétrolière en octobre, je sais deux choses. En premier lieu, je connais le prix de vente du pétrole brut sur le marché mondial et je connais également l'indemnisation qui me sera versée. Ce prix dépend donc de deux choses et je peux donc facilement me rendre compte si, en octobre, il est préférable que j'achète du pétrole brut national ou importé. Si l'indemnisation était calculée compte tenu du prix réel du pétrole importé en octobre, je ne pourrais pas connaître l'indemnisation qui me sera versée mais me basant sur les versements antécédents, je peux le déduire. Dans quelle mesure est-ce que cela influence les transactions et dans quelle mesure cette pratique augmente-t-elle les prix à la consommation? Monsieur le président la cinquième question qui se pose a trait à l'entreposage.

**Mr. Waddell:** J'invoque le Règlement, monsieur le président, si M. Hawkes me le permet, pourriez-vous me donner une idée de notre temps de parole? M. Hawkes a commencé son intervention à 11h31 et cela fait 10 minutes qu'il parle. Y a-t-il une limite ou la discussion est-elle libre?

**Le président:** D'après le Règlement, monsieur Waddell, il n'y a aucune limite de temps aux interventions ou au temps alloué au parrainage de motions ou encore aux nombres de fois qu'un membre du comité peut prendre la parole.

**Mr. Hawkes:** Merci, monsieur le président. Revenons-en à la question d'entreposage. Nous avons au Canada des installations importantes qui permettent d'entreposer de grandes quantités de pétrole brut et, compte tenu de la tendance des



*[Texte]*

would look at the buying patterns of the oil companies. To what extent did they let the storage run down? To what extent did they bring in all they could to fill up all those storage facilities? And what is the impact on the Canadian taxpayer and the Canadian consumer of the freedom of the oil companies to use their storage capacity in that way in conjunction with this fund?

If you were to think it through, you would see where it is possible to increase the profit margin. In effect, if you look at the Petroleum Monitoring Agency reports, all of a sudden you will find that the profits that used to exist in the oil industry on the exploration side have gone away down the tube, but refinery profits have gone away, way up. It is the downstream end of the business that has been distorted over the last three or four years and it is a consequence of these kinds of things. It is the middleman who, all of a sudden, is benefiting—not the one who finds it, but the middleman, in conjunction with this whole taxing system.

When we come to the transportation issue, when you do the formula, when you read the material given to us, you will find that there is a comparison between the cost of oil landed at Montreal, Canadian crude, and imported crude either in Maine or in Montreal. But there is another aspect of transportation. It is possible to ship crude from western Canada to the west coast and around by tanker and nowhere in this whole thing do I find the costs of that kind of transportation coming into this formula. So, on the Canadian side of the equation, we have one method of transportation being taken into account in the formula when there is an alternative, and an historically used transportation method that is slightly more expensive. It is another one of those aspects. Failure to take it into account in this buying pattern will produce a distortion that runs counter to domestic production and, again, is one of those small factors, perhaps, that increases the willingness of oil companies to import rather than to use domestic crude.

Then there is the taxing issue, which we dealt with very, very briefly in the committee, called the export tax. When there is a barrel of Canadian crude produced in this country and exported, generally south, the federal government puts a tax on it. Originally that tax was to be used for compensation and we discovered it kind of got lost—it goes into general revenue now, although the Minister of Energy still talks about it, he did the other day, as if it were in compensation, but it is not. I hope the Auditor General will tell us clearly where that one goes. There is a market dynamic to that tax; when the federal government sets that export tax, does it set it in a manner and at a level that makes that western crude non-competitive in the international marketplace? The buyer south of the border has to buy it at its cost, its producer cost, its transportation cost, but it is taxed. Have we produced a situation where the federal export tax has made our domestic production non-competitive in the international marketplace?

*[Traduction]*

prix mondiaux du pétrole et du décalage des indemnisations, j'espère que le vérificateur général se penchera sur la façon dont les compagnies pétrolières achètent du pétrole. Dans quelle mesure ont-elles délibérément par exemple laissé s'épuiser les stocks? Dans quelle mesure ont-elles stocké autant qu'elles ont pu pour profiter au maximum des installations existantes? Quel est l'impact sur les contribuables et les consommateurs canadiens du fait que les compagnies pétrolières peuvent disposer de leur stock comme bon leur semble?

Pour peu qu'on étudie la question, on se rend compte que les compagnies pétrolières, en se servant du fonds, peuvent augmenter leur marge de profit. En effet, si l'on jette un coup d'oeil au rapport de l'Agence de surveillance du secteur pétrolier, on constate que les profits que faisait l'industrie pétrolière par ses opérations de prospection sont à l'heure actuelle presque inexistantes mais que par contre les profits des compagnies pétrolières ont monté en flèche. Ce sont donc les opérations terminales du secteur pétrolier qui ont été perturbées au cours des 3 ou 4 dernières années et ces perturbations sont dues à ce genre de chose. Tout à coup ce sont les intermédiaires qui s'enrichissent et non pas ceux qui font de la prospection et cela est dû à tout le système fiscal.

En discutant des questions de transport, pour peu qu'on étudie les documents qui nous ont été remis, on se rend compte que l'on peut comparer le prix du pétrole entreposé à Montréal, il s'agit de pétrole brut canadien et le prix du pétrole brut importé à Montréal ou dans le Maine. Mais il y a également un autre aspect de cette question dont il faut parler. On peut transporter le pétrole de l'ouest du Canada vers les ports de la Colombie-Britannique et ensuite les acheminer par pétrolier mais lorsque j'examine cette formule je ne vois pas où les coûts de ce type de transport sont pris en compte. Donc, en ce qui concerne le Canada, le mode de transport n'est pris en considération dans la formule que dans le cas où il existe un autre mode de transport légèrement plus cher. C'est un autre aspect de la question. Ne pas prendre en compte cette modalité d'achat ne peut que porter préjudice à la production nationale et, c'est peut-être l'un des facteurs les moins importants mais néanmoins qui peuvent inciter les compagnies pétrolières à importer plutôt qu'à acheter du pétrole brut canadien.

Ensuite, il y a la question de la fiscalité qui a été très brièvement abordée au comité à savoir ce qu'on appelle la taxe à l'exportation. Pour tout baril de brut canadien exporté surtout vers les États-Unis, le gouvernement prélève une taxe. Au départ, cette taxe était destinée à l'indemnisation et nous avons découvert qu'elle ne servait pas véritablement à cela—cette taxe vient maintenant gonfler les recettes générales bien que le ministre de l'Énergie en parle toujours comme d'une taxe d'indemnisation. C'est ce qu'il a dit l'autre jour mais ce n'est pas le cas. J'espère que le Vérificateur général nous dira clairement où va cette taxe. Cette taxe à l'exportation a des retombées sur le marché; lorsque le gouvernement fédéral fixe cette taxe d'exportation, le fait-il de façon à ce que le pétrole brut de l'Ouest ne soit plus compétitif sur le marché international? L'acheteur américain n'a pas d'autre choix que d'acheter le pétrole au prix fixe, c'est-à-dire le prix fixé par le producteur plus les frais de transport plus la taxe à l'exporta-

## [Text]

Is that another reason why we are losing jobs in Saskatchewan, in Alberta and British Columbia? I hope you will comment on that.

• 1145

The eighth issue I have identified is what I call the import-export issue—just on petroleum products, Mr. Chairman. We have a flat-rate policy where an importer is compensated something in excess of \$17 to bring in a barrel of crude. If he were to export that barrel of crude, he would have to repay that \$17 to the fund, but when he exports a portion of that barrel of oil he returns a portion of that to the fund. The policy in here is that it be returned by volume. So if you export 10 per cent of the barrel, then you return 10 per cent of the import compensation charge that you receive. There are some difficult mathematics involved in that, Mr. Chairman, but what you will find, if you work your way through those mathematics, is that when you get a barrel of crude, any barrel of crude, and you refine it into different products, you have, at the top end of the barrel, in the top 8 per cent, 10 per cent of a barrel of oil, the products that are worth the most on the marketplace because they go into the plastics industry largely. At the bottom, you have something we could refer to as asphalt; it is high in volume but low in value.

If you look at the import compensation charge, Mr. Chairman, you will find, I think, that by exporting the top end of that barrel you have increased the bottom-line profit of a refiner enormously. You have made his crude so much cheaper, and then he just has to return that little portion, the 10 per cent top end of the barrel, \$1.75, and yet maybe half the value of that barrel of oil is what he has exported. The Canadian taxpayers have paid an enormous amount for asphalt as a consequence of that. I would hope that the Auditor General would get the expertise required really to look at how that works and maybe look at some of the companies that have used it a lot.

My ninth issue is what I call the energy transformation issue, and New Brunswick Power Corp. is the classic example of energy transformation.

You have a situation: You import a barrel of crude oil and get the compensation charge, then you sell it to New Brunswick Power Corp., or maybe New Brunswick Power Corp. brings it in itself, and it burns the whole barrel and changes it, in that way, into electricity, another form of energy. Then it exports the entire production of that barrel of oil to the United States of America and it does not pay a dime back to the Canadian taxpayer—not a dime. The Canadian taxpayer has

## [Translation]

tion. En sommes-nous arrivés à ce que la taxe fédérale à l'exportation rende le pétrole canadien non compétitif sur le marché international? Est-ce une autre raison qui fait que l'on perd des emplois en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique? J'espère que vous allez nous dire deux mots à ce sujet.

La huitième question qui se pose est celle que j'appellerai la question d'import-export, import-export des produits pétroliers, monsieur le président, cela va sans dire. Nous avons une politique d'indemnisation à taux fixe permettant aux importateurs d'obtenir le versement d'une indemnisation de \$17 pour le pétrole brut importé. Si l'importateur décide d'exporter le même baril de pétrole, il faudrait qu'il rembourse au fonds les \$17 qui lui ont été versés, mais s'il exporte une partie de ce même baril, il ne rembourse qu'une fraction de l'indemnisation au fonds. La politique préconise donc un remboursement compte tenu des quantités exportées. Donc, si vous exportez 10 p. 100 du baril, il faut donc que vous remboursiez 10 p. 100 de l'indemnisation qui vous a été versée. On constate donc, monsieur le président, que cela implique des opérations difficiles mais si néanmoins vous vous donnez la peine de les faire, vous constatez que si vous prenez un baril de pétrole brut, n'importe quel, et que vous le raffinez en différents sous-produits, vous pouvez avec ces 8 ou 10 p. 100 fabriquer les sous-produits qui coûtent le plus cher sur le marché parce qu'ils interviennent dans la fabrication du plastique, pour la plupart. Dans le processus de raffinage on a en premier lieu ce que l'on peut appeler la production d'asphalte, production qui est assez importante mais de faible valeur.

Si maintenant vous regardez les indemnisations qui sont versées au titre des importations, monsieur le président, vous verrez je crois qu'en exportant les meilleurs 8 ou 10 p. 100 de chaque baril de pétrole, vous augmentez de façon incroyable les profits des raffineries. En fait, ce faisant, les importations de pétrole brut reviennent à bon marché étant donné que l'importateur doit seulement rembourser l'indemnisation qu'il aura reçue mais à concurrence de 10 p. 100 soit \$1.75 alors que peut-être la moitié de la valeur du même baril de pétrole sera peut-être exportée. Les contribuables canadiens en conséquence devront payer beaucoup plus pour leurs achats d'asphalte. J'espère que le Vérificateur général aura les moyens nécessaires pour approfondir la question et peut-être qu'il pourra étudier le cas de certaines compagnies qui ont recouru souvent à ce type de transactions.

Ma neuvième question a trait à ce que j'appelle la transformation énergétique et l'exemple typique de ce type d'activités nous est donné par la *New Brunswick Power Corp.*

Ainsi, en important un baril de pétrole brut, vous avez droit à une indemnisation; ensuite, vous vendez ce baril à la *New Brunswick Power Corp.* qui s'en sert pour fabriquer de l'électricité, c'est-à-dire pour fabriquer un autre type d'énergie. Après transformation, la compagnie exporte toute la production de ce baril de pétrole aux États-Unis sans rien payer aux contribuables canadiens. Par contre, ce sont les contribuables qui ont payé les indemnisations versées au titre des importa-

## [Texte]

paid the import compensation charge, the company transformed it into a new form of energy, sold it at world price, and the company benefits. The Canadian consumer paid, and who benefits? The company benefits for sure, but I suspect that the American taxpayer benefits from the Canadian taxpayer's expenditure. That is the energy transformation issue, and I hope we will have some comment on that.

The tenth issue is what I call the transportation export issue. In the material given to us by the compensation fund, they say for bunker fuel, for airplanes and ships, we are not going to return anything to the compensation fund. We can take it out of this country as fuel in an airplane or as fuel in a ship, and that is an enormous amount, but what seems to have escaped everybody's attention is that once this policy was introduced long-haul truckers—and any of us who drive on the road will see that there are a lot more trucks than there are airplanes or ships—went to the expense of building fuel tanks under those trucks that are enormous. Why have they done that? Because they can fill them up in Canada, drive to Mexico and back, and not have to fill up again. They are exporting Canadian fuel in that fashion, and it is subsidized fuel, through this system. That may be an issue on which the Auditor General cannot get any kind of solid information, but I believe it is an enormous use of taxpayers' dollars in a particular industry, or a part of that industry that travels in and out of the United States.

• 1150

The last issue, Mr. Chairman, is perhaps the most difficult one for the Auditor General and the most difficult one for this committee in the long term.

We have had discussions about the importance, under the new Auditor General Act, of a simple principle: that the Auditor General be able to track information to the door of the cabinet room and then back outside the door of the cabinet room as it comes back down the chain. That is a comprehensive audit, or a value-for-money audit. In principle, that is the demand we place on the Auditor General, that the Auditor General ensure for us, on behalf of the Parliament of Canada, that systems are in place so that cabinet ministers can be assured that they receive reliable and valid information, accurate information. Behind the doors of that cabinet room they have to decide, but it is the Auditor General and this committee who have the responsibility to make sure that we have in place systems so that we know that the information that goes into that room is accurate, reliable, valid and the information that comes back out is of the same kind.

On this issue, Mr. Chairman, I would hope that the Auditor General would make some comment on that information trail: how did we get into this situation in the first place? How can we avoid this kind of situation's recurring in the future?

## [Traduction]

tions pétrolières, que la compagnie a transformé pour fabriquer un nouveau type d'énergie qui ensuite a été vendu au prix mondial, ce qui a permis à la compagnie de faire des bénéfices. Le consommateur canadien a donc payé et à qui cela profite-t-il? A la compagnie, c'est évident, mais je crois également que les contribuables américains profitent eux aussi des taxes qui ont été payées par leurs homologues canadiens. C'est ce que moi j'appelle la question de la transformation de l'énergie, et je voudrais que vous me disiez ce que vous en pensez.

La dixième question est celle qui a trait au transport des produits exportés. Dans des documents qui nous ont été remis par l'organisme d'indemnisation, on nous dit que pour les soutes, pour le kérosène ou le mazout, aucun remboursement ne sera versé au fonds d'indemnisation. On constate donc qu'il est possible d'exporter en grande quantité du pétrole, que ce soit sous forme de kérosène dans un réservoir d'avion ou de mazout dans les soutes d'un bateau. Par contre ce qui semble avoir échappé à tout le monde c'est que lorsque cette politique a été mise en vigueur, les routiers—et beaucoup d'entre nous qui sommes automobilistes constatons tous les jours qu'il y a davantage de camions sur les routes qu'il n'y a d'avions dans le ciel ou de navires en mer—ont équipé leurs camions d'énormes réservoirs. Quelle est la raison d'être de ces réservoirs? Tout simplement parce que les camionneurs peuvent faire le plein au Canada, se rendre au Mexique et revenir sans avoir à faire le plein en cours de route. En conséquence cela revient à dire qu'on exporte de cette façon du carburant canadien qui est subventionné par le système. Il se peut que le Vérificateur général ne dispose pas de suffisamment de données bien établies pour étudier cette question mais je crois qu'il y a néanmoins beaucoup de fonds publics canadiens qui sont ainsi exportés aux États-Unis.

Dernière question monsieur le président, question qui sera peut-être la plus difficile pour le Vérificateur général et aussi pour le Comité à long terme.

Nous avons parlé de l'importance du rôle du Vérificateur général en vertu de la nouvelle Loi: il doit en effet pouvoir rassembler des données et les mettre à la disposition du Cabinet et ensuite s'effacer pour réapparaître plus tard. Par là, on veut dire que le Vérificateur général doit faire une vérification comptable détaillée de l'utilisation des fonds publics. En principe, nous demandons au vérificateur général de veiller, au nom du Parlement du Canada, à ce que les systèmes en place permettent au ministre d'obtenir des renseignements fiables et précis. Il appartient aux membres du Cabinet de prendre des décisions, mais le Vérificateur général et le Comité ont pour leur part la responsabilité de veiller à ce que les systèmes en place donnent des renseignements exacts et fiables à ceux qui vont les étudier et qu'après étude les conclusions que l'on en tire soient elles-mêmes fiables et précises.

A ce sujet, monsieur le président, j'espère que le vérificateur général aura quelque chose à nous dire: comment en premier lieu en sommes-nous arrivés là? Que pouvons-nous faire pour que cela ne se reproduise plus?



## [Text]

For example, Mr. Chairman, it is a matter of public record that Petro-Canada employees were used by the Department of Finance, and I suspect by Energy, Mines and Resources, to help develop the National Energy Program. They were a source of information. You have to ask yourself, I think, about any source of information—in the same way as we would if it were Imperial Oil giving us that information—if, in fact, that source of information has the potential to be biased, and if it has that potential for reasons of protection of the institution.

I would like to know, Mr. Chairman—I would like to have had witnesses who could have testified—whether or not officials of Petro-Canada were involved in the advice given to ministers on the petroleum compensation charge. When you look at it and when you see that there are about 200,000 barrels a day of Mexican and Venezuelan crude coming into the country, and that it is, in fact, crude oil from those two countries that is available to refiners at 40 per cent less than market, you have to ask yourself the question: which companies do that importation? When you ask that—I think we could have testimony, but we do not—but we could have had testimony that indicated clearly that the primary company that brings that kind of oil into this country. Then, in fact, if there is one single company whose bottom line should be improved the most by being able to get crude at below market price, we would find, I think through testimony, that that company is Petro-Canada. I would hope the Auditor General would try to examine the wisdom of using information from a source with a potentially vested interest.

• 1155

In another and more simple way, did we get into this compensation mess because those people who are charged primarily—their pay cheque comes from a company called Petro-Canada, use their position of influence, knowingly or unknowingly, to influence a federal cabinet minister to develop a system called the petroleum compensation charge which benefited their company specifically and, at the same time, as the testimony has indicated, hurt Canadian consumers generally.

That is always the problem, Mr. Chairman, when you attempt to be both referee and player. Once one becomes a player, can the information they are willing to give be really free of bias? Can they help us—the Parliament of Canada or a minister of the Crown—reach a decision when in fact they are a player in the scene? It ties together, too, Mr. Chairman, that whole information trail business which relates to the very first question I asked in committee, which was, if members will recall: Is there any member of the petroleum compensation board who has the background, the experience, the expertise, to compete successfully in the private sector as a buyer of crude oil? The answer was, no.

## [Translation]

Par exemple, monsieur le président, le public est-il au courant que les fonctionnaires de Petro-Canada ont prêté main forte au ministère des Finances et également je crois au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, pour élaborer le programme énergétique national. Ils ont fourni des renseignements. Il convient de se poser la question je pense des sources d'information—comme on le ferait si c'était la compagnie Imperial Oil qui donnait ces informations—et il convient donc de se poser en fait la question de savoir si cette source d'information est objective, et si il n'y a pas certaines raisons de protéger cette institution.

Je voudrais savoir monsieur le président et en fait j'aurais voulu entendre des témoins qui ont témoigné devant le Comité si les représentants de Pétro-Canada ont conseillé les ministres à propos du programme d'indemnisation des importations pétrolières. En étudiant la situation, et vous dites qu'on importe tous les jours approximativement 200,000 barils de pétrole mexicain et vénézuélien, et que ce pétrole brut est acheté par les raffineries canadiennes à 40 p. 100 moins cher que le prix du marché, il faut donc se poser la question de savoir quelles sont les compagnies importatrices. Lorsqu'on se pose cette question... On aurait pu le savoir, mais on n'a pas invité les responsables de ces compagnies à venir s'expliquer devant le Comité mais comme on l'a précisé avant, celle qui importe le plus de pétrole au Canada est en fait Pétro-Canada. En fait, s'il y a une compagnie dont les importations de pétrole brut à un prix inférieur au prix du marché ont pu profiter, je crois que les témoignages le montrent bien, c'est Petro-Canada. J'espère que le Vérificateur général étudiera la question et qu'il cherchera à savoir s'il est sage de se servir de renseignements émanant d'organisations qui ont des intérêts bien précis.

Pour dire les choses plus simplement, ne nous sommes-nous pas embarqués dans ce programme d'indemnisation à cause de personnes qui ont des intérêts financiers bien précis dans une compagnie qui s'appelle Petro-Canada—ces personnes n'ont-elles pas usé de leur influence ou de leur position, sciemment ou inconsciemment, pour influencer un ministre du cabinet fédéral à élaborer une taxe d'indemnisation au titre des importations pétrolières qui a surtout profité à leur compagnie, au détriment de l'ensemble des consommateurs canadiens, comme les témoignages le montrent?

Monsieur le président, le même problème se pose toujours lorsqu'on essaie de jouer le double rôle de l'arbitre et du joueur. En tant que joueur, les renseignements donnés peuvent-ils être véritablement objectifs? Peuvent-ils être d'une utilité quelconque pour le Parlement du Canada ou pour un ministre de la Couronne qui doit prendre une décision, si en fait ceux qui donnent ces renseignements sont parties prenantes? On en revient monsieur le président, à la question de l'information dont j'ai parlé dans la première question que j'ai posée au comité qui, les membres du comité s'en souviendront, est la suivante: existe-t-il certains membres de l'office des indemnités pétrolières dont la formation, l'expérience et les connaissances pourraient leur permettre d'être compétitifs dans le



[Texte]

So if we have a department that does not have the experience, does not have the training and does not have the expertise to purchase, and if it is those people that in effect provide information to the cabinet minister about purchase, then I think we should not be surprised that that purchasing is done badly and that it is the Canadian consumer and the Canadian taxpayer who pays for that mistake.

I would hope the Auditor General would make comment upon the kinds of training, background and expertise that are necessary in Energy, Mines and Resources so that we do not have policies in the future that come from sources that perhaps do not understand the ramifications of all that it is they are doing.

So those are the issues, and there are probably more. I would hope that some of the other committee members might surface some, but those are the ones that have been of concern to me; that have been behind my thinking in pushing for a committee examination of it. There are hundreds of millions of dollars of taxpayers' money—consumer money—being wasted in this system. There are thousands and thousands of Canadian jobs that are being lost as a consequence of this system. I think we need to correct it as quickly as we can, but the obligation of this committee and the Auditor General is to give us good advice for the future so that we will not fall into situations of this kind which waste this kind of money, which hurt consumers badly, and which loses so many jobs.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Gendron.

**M. Gendron:** Monsieur le président, je ne peux que partager l'idéal de mon collègue: en effet, les clients, le commun des mortels canadiens, bénéficient en définitive de notre politique. Et, sur ce plan-là...

• 1200

**Le président:** Monsieur Gendron, excusez-moi. Est-ce que vous participez au débat en ce moment?

**M. Gendron:** Oui, je parle sur...

**Le président:** Excusez-moi. J'ai une liste de députés qui m'ont déjà donné leur nom. Si vous le voulez, je vais inscrire le vôtre et vous pourrez parler plus tard.

Pardon me, Mr. Waddell is the second name on the list and then Mr. MacBain.

**Mr. Waddell:** I thank Mr. Hawkes for his lecture.

**An hon. Member:** Hear! Hear!

**Mr. Waddell:** I was amused, I must say, to see the Conservatives, through Mr. Hawkes, expressing concern for the consumer of oil. It is sort of like Dracula expressing concern for the welfare of his victims. Usually and consistently in the

[Traduction]

secteur privé en qualité d'acheteurs de pétrole brut? La réponse est non.

Donc, si nous avons un ministère qui n'a pas l'expérience ni la formation ni les connaissances en matière d'achat, et si ce sont précisément ces gens qui conseillent le ministre, je crois que dans ce cas il n'y a pas lieu d'être surpris que l'on ait fait de mauvais achats et que les consommateurs et les contribuables canadiens paient pour les erreurs commises.

J'espère que le Vérificateur général aura quelque chose à dire au sujet de la formation, des connaissances et des compétences nécessaires au sein du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, pour qu'à l'avenir on ne mette plus en oeuvre des politiques préconisées par des personnes qui ne comprennent peut-être pas bien la portée que pourront avoir leurs recommandations.

Voilà les questions qui se posent et il y en a probablement davantage. J'espère que certains autres membres du comité en poseront d'autres mais ce sont celles qui retiennent mon attention et qui font que je souhaite que le Comité étudie l'ensemble de la situation. Le système dilapidé des centaines de millions de dollars de fonds publics et qui plus est, le Canada a perdu des milliers et des milliers d'emplois. Il faut rectifier le tir aussi rapidement que possible et pour ce faire le Comité a l'obligation ainsi d'ailleurs que le Vérificateur général de nous conseiller judicieusement quant aux mesures que nous devons prendre à l'avenir pour que nous ne gaspillions plus d'argent, ce qui cause un tort considérable aux consommateurs ainsi d'ailleurs qu'à l'emploi.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci. Monsieur Gendron.

**Mr. Gendron:** Mr. Chairman, I cannot but share the ideal of my colleague; in fact, customers, as well as every Canadian derive benefits from our policy. In that respect...

**The Chairman:** Mr. Gendron, excuse me but are you taking part in the discussion?

**Mr. Gendron:** Yes, I am talking about...

**The Chairman:** Excuse me, I have a list of speakers who have already given me their name. If you would like me to, I will put your name down and you may have your turn later.

M. Waddell est le deuxième sur la liste, suivi de M. MacBain.

**M. Waddell:** Je remercie M. Hawkes de son sermon.

**Une voix:** Bravo, bravo!

**M. Waddell:** Je dois dire que cela m'a amusé d'entendre le porte-parole des conservateurs, M. Hawkes, exprimer des inquiétudes devant le sort du consommateur du pétrole. C'est un peu comme le bourreau qui s'inquiète du bien-être de ses

*[Text]*

House of Commons my friend and his party have spoken for big oil.

**An hon. Member:** But not big public oil.

**Mr. Waddell:** Well, not big public oil, but big oil.

One of the problems, it seems to me, Mr. Chairman, that we have here, and I will not go over some of the items that were raised by Mr. Hawkes, perhaps solidly except for perhaps his last point, is I do not see any point in the Auditor General chasing the background of civil servants. Because you do not have a particular experience in a particular area does not mean you cannot do a particular job if you are well advised. There is certainly a problem here. This motion will go somewhat to alleviate the problem, and that is that 25 per cent of western Canadian crude is shut in and that this seems to be going up—from about 180,000 barrels a day to 300,000 barrels a day by the summer it is predicted. That is a bad situation. And we have a situation where consumers are paying increased taxes to pay for foreign imports. It just cannot continue, and I am glad to see something is being done.

What Mr. Lalonde proposes to do—write a letter to the refiners—is I think pretty inadequate. It will need stronger measures, but we can begin with this resolution and that is why we support it. But it is just a beginning.

One thing that concerns me about the resolution is that paragraph (b), “the volume and quality of imported oil which is subsequently exported”, I am not sure the Auditor General can do much there. I think the board itself should be dealing with this and not the Auditor General, but so be it. If it is part of the resolution and, if it gives the Auditor General more scope, then fine.

I would like to propose an amendment, Mr. Chairman, to cover the problem that the government always responds with, and that is that the real problem, according to the minister and the government, is there are long-term contracts that refiners have trouble getting out of, or would have trouble getting out of, and, further, that it might not even be proper for them to get out of it or smart for the good of Canada if in fact the oil glut turns into again an oil shortage. Of course, the minister, continuing his logic, blames Peter Lougheed for cutting off oil last summer to eastern Canada and thereby forcing refiners to go outside the country for these contracts. And of course, in the great Canadian tradition, Peter Lougheed blames Mr. Lalonde for all his troubles.

What I am trying to say is that we might want to focus on this argument about these long-term contracts. Therefore, I would propose, seconded by my colleague, Mr. Anguish, that we add a paragraph (c) to this motion. It will read as follows:

(c) the nature of long-term contracts signed by oil companies operating in Canada with foreign suppliers.

That may enable the Auditor General to look into these contracts and to try to enlighten us as to whether there is any

*[Translation]*

victimies. Les conservateurs à la Chambre des communes ont toujours défendu les intérêts des grandes sociétés pétrolières.

**Une voix:** Mais pas la grande société pétrolière d'État.

**M. Waddell:** D'accord.

Je ne vais pas répondre à tous les points soulevés par M. Hawkes, sauf peut-être le dernier. Je ne vois pas pourquoi le Vérificateur général devrait s'intéresser particulièrement à la formation ou aux antécédents d'un fonctionnaire. Le manque d'expérience dans un domaine donné n'empêche pas de réaliser un bon travail si on est bien conseillé. Il existe néanmoins un problème ici. Et la motion représente un élément de solution. 25 p. 100 du pétrole brut découvert dans l'Ouest du Canada restent sous terre et la quantité ne cesse de s'accroître; on prévoit que les 180,000 barils par jour atteindront les 300,000 barils par jour d'ici l'été. C'est une mauvaise situation car, dans ces circonstances, les consommateurs paient des impôts accrus pour financer les importations. Cela ne peut plus durer et je suis heureux de voir qu'on essaie de faire quelque chose.

L'idée de M. Lalonde qui consiste à écrire une lettre aux raffineries laisse beaucoup à désirer, à mon avis. Il faudra des mesures plus draconiennes mais cette mesure représente du moins un premier pas et c'est pour cette raison que nous l'appuyons.

Quant au paragraphe b) de la motion qui porte «sur le volume et la qualité du pétrole importé qui est ensuite exporté», je ne suis pas sûr que le Vérificateur général pourrait faire quelque chose à ce sujet. Je crois que c'est l'Office qui devrait s'en occuper et non pas le Vérificateur général. Quoi qu'il en soit, si cela donne plus de latitude au Vérificateur général, je n'y vois rien à redire.

J'aimerais proposer un amendement, monsieur le président, afin de résoudre le problème qui est toujours soulevé par le gouvernement, c'est-à-dire les contrats à long terme dont les raffineries auraient du mal à se dégager. On prétend même qu'elles ne pourraient pas légalement résilier leurs engagements et qu'une telle démarche pourrait s'avérer néfaste pour le Canada si la surabondance actuelle de pétrole se transformait de nouveau en pénurie. Toujours selon la même logique, le ministre blâme Peter Lougheed d'avoir coupé l'été dernier le pétrole destiné à l'Est du Canada et d'avoir ainsi obligé les raffineries à conclure des contrats avec des fournisseurs étrangers. Peter Lougheed, fidèle à la tradition canadienne, blâme M. Lalonde de tous ses ennuis.

Il faudrait peut-être revoir ces arguments concernant la nécessité de contrats à long terme et je propose donc, appuyé par mon collègue, M. Anguish, que nous ajoutions un paragraphe c) à la motion qui se lirait comme suit:

(c) sur la nature des contrats à long terme signés entre les sociétés pétrolières établies au Canada et leurs fournisseurs étrangers.

Cela devrait permettre au Vérificateur général d'examiner ces contrats et de nous dire ensuite si les arguments du ministre et

## [Texte]

truth or any depth to the minister's and the government's defence of these long-term contracts.

• 1205

I have already made our position clear irrespective of long-term contracts. I think that generally the situation is ridiculous. Mr. Hawkes is to be congratulated for pushing it in the committee. I might add, we brought it up in the House of Commons some time ago, as well as did members on his side.

I would like to note for the record the letter that I read into the record at the first meeting of this committee dealing with this issue—I think it was last week—from the Alberta Energy Corporation to my assistant, Mr. Glas. I do not have a copy of that letter with me or I would read it in again, but it is in the record. It gives some thoughts that might guide the Auditor General, together with some appendices about comparative prices. Mr. Hawkes has mentioned some of those figures.

Without carrying this out and restricting myself, which is hard to do, it is sufficient to say that for the NDP's part we support this motion. We just proposed an amendment, if it is in order. I think we passed you up a copy. It is a very simple amendment; it simply adds:

... the nature of long-term contracts signed by oil companies operating in Canada with foreign suppliers.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Waddell. It appears to be in order, Mr. Waddell. We will obtain copies for the committee.

Mr. MacBain, please.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman. I want to start out my remarks by saying that I cannot agree with Mr. Hawkes when he says that there was any evidence of irregularities from the witnesses called to date. My position, in reading and rereading the minutes is that that is just not so. I do admit that he made that statement in the House of Commons, but that does not make it so, as all of us know. Also, there has been no allegation of irregularity by the Auditor General in his report, none whatsoever.

I want to mention also the point mentioned by my friend to my right, that there are policy matters involved in what we are dealing with. All of us know that when there was a tight market for crude oil, contracts for offshore oil were entered into in order to help us out during a tight market time. Now you have a soft market, and of course everybody has been advising the Minister of Energy, Mines and Resources to put pressure on the oil companies to disregard those contracts that were entered into when there was a different type of client in the market.

But as a lawyer, I am speaking of the importance of the sanctity of contract, and it is a very serious matter when

## [Traduction]

du gouvernement en faveur de ces contrats à long terme sont justifiés.

J'ai déjà annoncé clairement notre position en ce qui concerne ces contrats à long terme. En effet, j'estime que, de façon générale, cette situation est ridicule. M. Hawkes a le grand mérite d'avoir insisté sur cette question au sein de ce Comité. Bien sûr, nous l'avions déjà soulevée à la Chambre, il y a quelque temps, ainsi que d'autres députés de son parti.

J'aimerais que soit consignée au dossier la lettre que j'ai lue lors de la première séance de ce Comité qui a porté sur cette question, c'est-à-dire celle de la semaine dernière; cette lettre est adressée par la *Alberta Energy Corporation* à mon assistant, M. Glas. Si j'avais un exemplaire de cette lettre sur moi, je pourrais la relire, mais de toute façon, elle est déjà consignée au dossier. A mon avis, son contenu pourra servir au Vérificateur général, ainsi que ses annexes qui portent sur des comparaisons de prix. M. Hawkes a mentionné certains de ces chiffres.

Pour terminer mon intervention, je pense qu'il suffit de dire que le NPD appuie cette motion. Nous avons proposé un amendement, et j'espère qu'il est recevable. Nous vous en avons transmis le texte et il est très simple; il s'agit simplement d'ajouter:

sur la nature des contrats à long terme signés entre les sociétés pétrolières établies au Canada et leurs fournisseurs étrangers.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Waddell. Il me semble que cet amendement est recevable. Nous allons en faire des photocopies pour les membres du Comité.

Monsieur MacBain, vous avez la parole.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président. J'aimerais tout d'abord dire que je ne suis pas du tout d'accord avec M. Hawkes pour dire que certains témoins qui ont comparu nous ont donné la preuve de certaines irrégularités. J'ai beau lire et relire le procès-verbal, rien ne le prouve. Je reconnais qu'il a fait cette déclaration à la Chambre, mais je tenais quand même à faire remarquer ici que je conteste son affirmation. De plus, le Vérificateur général n'a signalé aucune irrégularité dans son rapport.

J'aimerais maintenant revenir sur la question abordée par mon collègue, qui est assis à ma droite, à savoir que la question que nous étudions actuellement comporte des aspects politiques. Nous savons tous que, lorsqu'il nous était difficile de nous approvisionner en pétrole brut, nous avons signé des contrats pour du pétrole marin afin d'améliorer la situation. Maintenant, les conditions d'approvisionnement sont plus faciles et, bien sûr, tout le monde conseille au Ministre de l'Énergie d'encourager les sociétés pétrolières à ignorer les contrats qui ont été signés à une époque où le marché était différent.

Toutefois, en tant qu'avocat, je voudrais insister sur l'importance du respect des contrats; il serait extrêmement grave,



[Text]

anyone, particularly a minister of the Crown, would counsel a corporation to break a contract that was legally entered into. It is a very serious matter.

**Mr. Gustafson:** What about Bill C-48?

**Mr. MacBain:** Since I was so kind as not to interrupt Mr. Hawkes... I did enjoy his remarks, but while his remarks are not acceptable to me on this particular motion today, I accept them to a certain extent in other ways.

• 1210

There will be a special committee which will be formed to look into this particular matter and other matters which will be outlined. During those discussions witnesses can be called from the ministry—and the minister himself—and from the industry, and particularly from the ministry and the minister, policy matters can be fully considered and recommendations can be made by that committee which have a policy sound to them.

To move to another point, it has been said in a book that we all have a copy of that the Auditor General, dealing with Parliament, dealing with, I assume, the government, dealing with the bureaucracy and dealing even with the Public Accounts Committee, the relationship there should be comfortable but not cosy. I think that is important to this submission I am making, if I am not interrupted too many times, and I am concerned that the motion interferes with the integrity of an Auditor General, notwithstanding his tacit support to the influence or pressure that was put upon him by this committee's steering committee to make a special report under Section 8. I think Section 8 is a very important section to the Auditor General's act and I accept the particular section of that act, Section 8. I accept that in a very important matter, as it says there, where there is pressing importance or urgency, that the Auditor General may—he does not have to; he may—in his opinion, make a report under Section 8.

I am afraid there has been an attempt here—and I am not saying for any improper purposes—for us to influence the Auditor General to make a report under Section 8. Now I suggest, Mr. Chairman, to yourself and the members of the committee, that this would be an extremely bad precedent for this committee because if we get away with suggesting—and it looks like we might; certainly we are attempting to—to the Auditor General that we want a report under Section 8 and he accepts that, then I think there is a danger that some time he is going to make a report under Section 8 and we become aware of it, we in Public Accounts or it may even be carried further into Parliament or the government, there may be pressure that he not make a report under Section 8. I suggest to the committee, Mr. Chairman, that you cannot have it both ways. If we can influence the Auditor General to make a report, we can influence him not to make a report. I consider that dangerous grounds from which we may have to work our way out in the future.

My other point is that we are dealing here basically with a political matter, and this was evidenced by Mr. Hawkes when

[Translation]

surtout de la part d'un Ministre de la Couronne, de conseiller à une société de résilier un contrat qu'elle a légalement signé. C'est extrêmement grave.

**M. Gustafson:** Et le Bill C-48?

**M. MacBain:** Étant donné que j'ai eu l'amabilité de ne pas interrompre M. Hawkes... je l'ai écouté avec un certain plaisir, même si je ne suis pas d'accord avec lui en ce qui concerne la motion dont nous sommes saisis aujourd'hui.

Un comité spécial sera chargé d'étudier cette question ainsi que les autres qui pourront surgir parallèlement. Au cours de ces discussions, des témoins pourront être convoqués, notamment des fonctionnaires, le ministre lui-même et des représentants de l'industrie. En présence des fonctionnaires et du ministre, ce comité pourra discuter en détail des questions de politique ainsi que des recommandations qui pourront être faites.

Passons maintenant à autre chose. Un document, dont nous avons tous un exemplaire, indique que le Vérificateur général devrait avoir des relations normales, mais pas douillettes, avec le Parlement, et je suppose, le gouvernement, la bureaucratie et, en l'occurrence, le comité des comptes publics. J'estime, et j'espère que je ne serai pas interrompu trop souvent, que cette motion compromet l'intégrité du Vérificateur général, nonobstant l'accord tacite qu'il a donné en réponse à certaines pressions exercées par notre comité directeur pour qu'il fasse un rapport spécial en vertu de l'article 8. J'estime que cet article de la Loi sur le Vérificateur général revêt une grande importance et je reconnais que, en cas d'urgence ou dans des circonstances extraordinaires, le Vérificateur général peut, sans être obligé de le faire, préparer un rapport en vertu de l'article 8.

Ce qui me préoccupe ici, et je ne prétends pas que cela n'était pas justifié, c'est que nous avons peut-être influencé le Vérificateur général à faire un rapport en vertu de l'article 8. J'estime, monsieur le président, que ceci constituerait un précédent extrêmement grave de la part de notre comité; en effet, on pourrait fort bien interpréter cela comme une tentative de notre part d'influencer le Vérificateur général à faire un rapport en vertu de l'article 8 et, s'il accepte cette suggestion, la situation inverse pourrait très bien se présenter à l'avenir, à savoir que le Vérificateur général fera un rapport en vertu de l'article 8 mais que le comité des comptes publics, ou même le Parlement ou le gouvernement, exercera des pressions sur lui pour qu'il n'en fasse pas. Ainsi, si nous pouvons influencer le Vérificateur général à faire un rapport, nous pouvons également l'influencer à ne pas en faire un. J'estime que cela constitue un grave précédent qui risque de compromettre sérieusement nos travaux futurs.

J'estime aussi qu'il s'agit là d'une question fondamentalement politique, comme l'ont prouvé les remarques de M.



## [Texte]

he spoke of it in the House, in his comments there and his comments there today. Also, he made it abundantly clear, especially in his discussion here this morning, that many of the matters he was discussing were not of a public accounts nature but were of a policy nature. I did say in my opening remarks that I enjoyed listening to Mr. Hawkes this morning and his comments, not that I appreciate the way they were used. I think they are improper being used for this particular motion, to support it. But I do agree with almost everything he said as a basis for more study of the basic problem which involves very serious policy matters and which would be more suitably looked into by the special committee that I referred to previously.

• 1215

There is, to say the least, a very serious mix of matters that are strictly policy matters which would fall within the purview of the special committee, and then there are matters which do tend to be of a Public Accounts nature. But I suggest that this is not the proper forum, this committee, to go into the matters when there are policy matters involved, especially, as I pointed out in my beginning, when there is a suggestion I would like to make that we are attempting to go on a fishing expedition. However, if there is need to look into this matter there is a better forum to do it, and I suggest that is the special committee rather than the Public Accounts committee, or a standing committee which Mr. Lalonde said would be appointed. That is my suggestion, Mr. Chairman, I . . .

**Mr. Anguish:** On a point of order, could we have verification on the committee that Mr. MacBain is speaking of, Mr. Chairman?

**An hon. Member:** The standing committee on energy and security.

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, I think 10 people are going to be appointed to this committee and they would be able to . . .

**The Chairman:** What is the committee, Mr. MacBain?

**Mr. MacBain:** Well, I do not know what it is called—I thought it was just called a special committee.

**Mr. Waddell:** On a point of order—

**The Chairman:** Yes, Mr. Waddell.

**Mr. Waddell:**—there is a standing committee on energy, but by virtue of an agreement between the three parties as set down in the House order, after the bell ringing episode, it was agreed that there would be a “special committee”, which in fact will be 10 members of the Standing Committee of National Resources. So it can be called both, really.

**Mr. MacBain:** We have been calling it the special committee informally, and I am not sure. Well, Mr. Chairman, thank you for the suggestion. I think that is the proper forum for this discussion. I am not taking away from the importance of the discussion and I am not taking away from the substance of what was said to some extent by Mr. Hawkes, but I do not

## [Traduction]

Hawkes à la Chambre, l'autre jour, et dans ce comité, aujourd'hui. Il a nettement montré, surtout ce matin, que la plupart des questions qu'il abordait ne relevaient pas des comptes publics mais plutôt de la politique en général. J'ai dit tout à l'heure que j'avais écouté M. Hawkes ce matin avec un certain plaisir, mais je ne pense pas que ses remarques étaient pertinentes. En effet, elles n'auraient pas dû être prononcées à propos de cette motion. Toutefois, j'approuve presque tout ce qu'il dit au sujet de ce problème fondamental qui mérite d'être étudié de plus près et qu'il serait opportun de confier à un comité spécial dont j'ai parlé tout à l'heure.

Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'on fait une grave confusion entre les questions purement politiques, qui devraient être confiées au comité spécial, et les autres questions qui relèvent plutôt du Comité des comptes publics. J'estime tout simplement que notre Comité n'est pas une tribune appropriée pour discuter de questions de politique surtout, comme je l'ai dit au début, lorsqu'on nous suggère de faire une enquête assez indéterminée. S'il est vraiment nécessaire de faire cette enquête, j'estime qu'elle devrait être confiée au comité spécial plutôt qu'au Comité des comptes publics; il pourrait s'agir également d'un comité permanent qui, selon M. Lalonde, pourrait être constitué à cette fin. Voilà ma suggestion, monsieur le président . . .

**M. Anguish:** J'invoque le Règlement. De quel comité M. MacBain parle-t-il, monsieur le président?

**Une voix:** Du Comité permanent sur la sécurité et les approvisionnements énergétiques.

**M. MacBain:** Monsieur le président, je crois qu'une dizaine de députés vont être nommés à ce comité et ils pourront donc . . .

**Le président:** De quel comité s'agit-il, monsieur MacBain?

**M. MacBain:** Je ne sais pas comment il s'appelle, je pensais que c'était simplement un comité spécial.

**M. Waddell:** J'invoque le Règlement.

**Le président:** Monsieur Waddell.

**M. Waddell:** . . . il y a un Comité permanent de l'énergie mais, selon un accord conclu entre les trois partis après l'incident des cloches, il a été convenu, et cet accord figure au Feuilleton, qu'un comité spécial serait composé de 10 membres du Comité permanent des ressources nationales. Il peut donc s'appeler des deux façons.

**M. MacBain:** On l'a toujours appelé, officieusement, le comité spécial et je ne sais pas exactement . . . Monsieur le président, merci pour la suggestion. A mon avis, ce comité spécial est la tribune appropriée à ce genre de discussion. Je ne veux certainement pas sous-estimer l'importance de la discussion ni les arguments qui ont été avancés par M. Hawkes, mais

[Text]

think, for the reasons I gave, that we, as a Public Accounts Committee, should get involved. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

Members, I am going to recognize Mr. Huntington next, and then I have several other members on the list. I am aware of the time and the commitments that other members may have. I do not know whether the committee would like to consider whether they would like to hear Mr. Huntington and then adjourn to another time so that other members can be heard, or . . . I think perhaps members might consider the problem of the Chair while we hear Mr. Huntington, and then we can consider the matter of adjournment directly.

Mr. Anguish, on a point of order.

**Mr. Anguish:** Yes, Mr. Chairman, could I suggest that, since each of the parties represented in the committee has spoken, we limit the second rounds to five minutes?

**The Chairman:** Well, you can suggest that, but I do not know if that would be acceptable to the committee. It is certainly not in accord with my interpretation of the rules. Would there be a disposition to limit time in presentation?

**Mr. Hawkes:** Mr. Chairman, I think it is an important motion . . .

**The Chairman:** I hear no agreement for limiting the time. So we will hear Mr. Huntington and then we can address the matter of adjournment again.

**Mr. Huntington:** I am not trying, Mr. Chairman, to take too much time on this, other than to express my surprise at the apparent position of the government members as outlined by my colleague, Mr. MacBain. I think Mr. Hawkes has put a very explicit statement on the record outlining, with the possible exception of one item, the serious concerns that have developed in the management and administration of the Petroleum Compensation Fund. I would think that this is the proper forum for this degree of technical subject matter to be explored, and the Auditor General's office has the resource and competence to pursue a study on the 10 items outlined by Mr. Hawkes. There is one other item that perhaps should be added to his list and that is the following.

• 1220

If there is a tanker on the high seas and, let us say, it is an Exxon Tanker, it has the ability to divert low-priced oil to another port or another country, say, the U.S.A., and choose its time to deliver cargo to Canada at a higher price because of the compensation fund, because of the compensation available on that oil at the time of import. I guess as we pursue and proceed in this we could come up with other items that are of a deep and technical nature, and I really do not know how a special committee, a special standing committee or a subcommittee of a standing committee, would have the competence to

[Translation]

J'estime, pour les raisons que j'ai données, que le Comité des comptes publics n'a aucun rôle à jouer là-dedans. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur MacBain.

Messieurs, je vais maintenant donner la parole à M. Huntington, qui sera suivi de plusieurs autres députés dont les noms figurent sur ma liste. Je sais que le temps passe vite et que certains députés ont d'autres engagements. Peut-être préféreriez-vous entendre M. Huntington et ensuite ajourner nos travaux jusqu'à une autre séance où tous les députés qui le désirent pourront être entendus ou . . . Vous pourriez peut-être réfléchir à ce problème pendant l'intervention de M. Huntington; nous déciderons donc après si nous levons la séance immédiatement.

Monsieur Anguish, vous voulez invoquer le Règlement?

**M. Anguish:** En effet, monsieur le président. Étant donné qu'un représentant de chacun des partis ici présents a pris la parole, nous pourrions peut-être limiter les interventions du second tour à 5 minutes?

**Le président:** Vous pouvez le suggérer, mais je ne sais pas si cela est acceptable aux membres du Comité. En tous cas, ce n'est pas ainsi que j'interprète les règlements. Voulez-vous limiter la durée des interventions?

**M. Hawkes:** Monsieur le président, il s'agit d'une motion importante . . .

**Le président:** Étant donné que votre suggestion ne fait pas l'objet d'un consensus, nous allons donner la parole à M. Huntington avant de prendre une décision sur la levée de la séance.

**M. Huntington:** Je ne voudrais pas trop m'attarder sur cette question, monsieur le président, si ce n'est pour dire que je suis très étonné par la position que semblent avoir pris les députés de la majorité, à en juger par l'intervention de M. MacBain. M. Hawkes a fait une déclaration très claire au sujet des graves problèmes qui semblent avoir surgi, sauf en un cas, en ce qui concerne la gestion et l'administration du Fonds d'indemnisation pétrolière. J'estime en effet que notre Comité est une tribune tout à fait appropriée pour étudier un sujet aussi technique que celui-ci, et le bureau du Vérificateur général dispose des ressources et des compétences nécessaires pour faire une étude sur les 10 questions soulevées par M. Hawkes et auxquelles ont pourrait peut-être en ajouter une, et la voici.

Si un pétrolier appartenant à Esso se trouve en haute mer, il a la possibilité de détourner du pétrole à bas prix vers un autre port ou vers un autre pays, notamment les États-Unis, et d'attendre, avant d'en livrer au Canada, que le prix soit plus élevé en raison du fonds d'indemnisation des importateurs de pétrole. Au fur et à mesure que nous avancerons dans notre étude, je suppose que d'autres questions très techniques surgiront et je ne vois vraiment pas comment un comité spécial, un comité permanent spécial ou un sous-comité d'un comité permanent pourront avoir l'expertise nécessaire à l'étude d'une

*[Texte]*

explore this subject matter without giving itself access to considerable expertise. I think that expertise probably exists in the Auditor General's department. So naturally I am speaking in support of the motion and I see nothing wrong with the amendment that has been put forth by the NDP.

**The Chairman:** Is that it, Mr. Huntington?

**Mr. Huntington:** Yes, thank you.

**The Chairman:** Thank you. I did not anticipate having the problem of adjournment back at us after two minutes. Thank you for your consideration, Mr. Huntington.

I am in the hands of the committee. What is the wish?

**An hon. Member:** Vote on it.

**The Chairman:** Mr. Wright. Is this on the point of order?

**Mr. Wright:** Yes, it is, Mr. Chairman. It is quite possible that there may be other members who wish to discuss this important issue who are not here. I wonder whether or not we should put it over for another meeting to give everyone a chance to air their views. I think it is an important point related to the work of the Public Accounts Committee. I realize that there is a possible political forum being set up here, but I would be in favour of having another meeting on this if we run over it today rather than vote today, or allow the motion to die before it is voted on. So I would certainly be in favour of an additional meeting if we need one.

**The Chairman:** Are you prepared to make a motion that we now adjourn and to consider this at a later meeting?

**Mr. Wright:** I certainly would. I so move.

**The Chairman:** Mr. Wright has moved that we adjourn this meeting and I think a motion to adjourn is not debatable, so . . .

**Mr. Anguish:** Is he going to submit it in writing?

**The Chairman:** I do not know if it has to be in writing, Mr. Anguish. A move to adjourn is not required in writing.

All right, you have heard the motion. The motion is that we adjourn.

Motion negated.

**The Chairman:** We do not adjourn at this moment.

Mr. Evans, on a point of order.

**Mr. Evans:** Mr. Chairman, it seems that we knew what the issue was to be discussed at the committee today and those members that are interested—after all, it is a Tuesday and most of us should be in town—should be here if they wish to discuss this issue. There are no other individuals around the table that have indicated a desire to speak on the issue. I suggest that we call a vote.

**An hon. Member:** Yes, call a vote.

*[Traduction]*

question aussi complexe. Or, le bureau du Vérificateur général dispose probablement d'une telle expertise. Bien sûr, j'appuie la motion et je n'ai rien à dire contre l'amendement présenté par le NPD.

**Le président:** Vous en avez terminé, monsieur Huntington?

**M. Huntington:** Oui, merci.

**Le président:** Merci. Je ne pensais pas que nous nous retrouverions devant ce problème de l'ajournement au bout de deux minutes. Merci d'avoir été bref, monsieur Huntington.

Maintenant, c'est à vous de décider.

**Une voix:** Votons.

**Le président:** Monsieur Wright, est-ce au sujet du rappel au Règlement?

**M. Wright:** Oui. Il se peut que d'autres membres du comité, qui sont absents aujourd'hui, soient désireux de participer à une discussion aussi importante. J'estime donc qu'on devrait reporter cette discussion à une autre séance afin de permettre à tous ceux qui le veulent d'intervenir. A mon avis, la question est suffisamment importante. Certes, je me rends bien compte qu'on envisage de créer ici une tribune politique, mais j'aimerais bien qu'une autre séance soit consacrée à cette discussion, plutôt que de procéder au vote aujourd'hui ou d'abandonner la motion sans l'avoir mise aux voix. Je propose donc qu'une autre séance soit prévue sur cette question.

**Le président:** Êtes-vous prêt à déposer une motion pour que nous levions la séance immédiatement et que nous reprenions cette discussion à une autre réunion?

**M. Wright:** Je le propose volontiers.

**Le président:** M. Wright a proposé que la séance soit levée. Une telle motion ne pouvant faire l'objet d'un débat, nous allons donc . . .

**M. Anguish:** Va-t-il soumettre le texte de sa motion par écrit?

**Le président:** Je ne suis pas sûr qu'une motion d'ajournement doive obligatoirement être consignée par écrit.

Vous avez tous entendu la motion, elle consiste à lever la séance dès maintenant.

La motion est rejetée.

**Le président:** Nous n'allons donc pas lever la séance maintenant.

Monsieur Evans, vous voulez invoquer le Règlement.

**M. Evans:** Monsieur le président, il me semble que nous savions tous de quoi nous allions parler aujourd'hui dans ce comité et, en conséquence, tous ceux que cela intéressait sont ici présents. Après tout, nous sommes mardi et la plupart d'entre nous devrait être à Ottawa. Étant donné que personne d'autre n'a manifesté l'intention de prendre la parole, je propose que nous passions au vote.

**Une voix:** D'accord.



*[Text]*

**An hon. Member:** Question.

**Some hon. Members:** Question, question, question.

**The Chairman:** Mr. Evans, there are other members who have indicated their right to speak. They may wish to withdraw it, and the question has been asked for. Is it agreed that we have a vote on the motion which is on the table?

**Some hon. Members:** Agreed.

**The Chairman:** It appears to be agreed.

I shall read the motion as amended. We will vote on Mr. Waddell's amendment then, which is that Clause (c) be added:

... (c) the nature of long-term contracts signed by oil companies operating in Canada with foreign suppliers.

• 1225

Amendment negated.

**The Chairman:** Now, the proposed motion by Mr. Wright itself:

... that, in order to address the Committee's concern that Canadian petroleum production is being displaced by imported oil, the Auditor General be requested to investigate the administration of the Oil Import Compensation Program with special emphasis on the costs incurred with respect to:

(a) any excess compensation paid to oil companies because of the flat-rate policy, grade price differentials and an oil surplus with declining world prices; and

(b) the volume and quality of imported oil which is subsequently exported:

and report any significant results of his investigation to the House of Commons by July 15, 1982, this being, in the Committee's opinion a matter of pressing importance and urgency.

Motion negated.

**The Chairman:** Mr. Hawkes, on a point of order.

**Mr. Hawkes:** Could the minutes show the names of those who voted for and against, please?

**The Chairman:** Mr. Hawkes is calling for a roll on the vote?

Yes, perhaps another motion to adjourn would be in order at this point.

**Some hon. Members:** Agreed.

Motion agreed to.

**The Chairman:** The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

**Une voix:** Au vote.

**Des voix:** Votons! Votons!

**Le président:** Monsieur Evans, d'autres députés ont fait savoir qu'ils voulaient prendre la parole. Peut-être retirent-ils leur demande maintenant mais, de toute façon, on a réclamé le vote. Voulez-vous que nous votions sur la motion dont nous avons été saisis?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Tout le monde semble être d'accord.

Je vais vous lire la motion modifiée. Nous allons d'abord voter sur l'amendement de M. Waddell, qui consiste à ajouter un paragraphe c) qui se lit comme suit:

... c) sur la nature des contrats à long terme signés entre les sociétés pétrolières établies au Canada et leurs fournisseurs étrangers.

L'amendement est rejeté.

**Le président:** Je mets maintenant aux voix la motion proposée par M. Wright et qui stipule que:

Afin de répondre aux préoccupations du comité suivant lesquelles l'importation se substitue à la production canadienne de pétrole, qu'il soit demandé au Vérificateur général d'enquêter sur la gestion du programme d'indemnisation des importateurs de pétrole en insistant tout particulièrement sur les frais engagés:

(a) pour verser toute indemnité supplémentaire aux sociétés pétrolières en raison de la politique des taux fixes et des écarts de prix en fonction des diverses catégories, ainsi que des excédents de pétrole, compte tenu de la baisse des prix mondiaux; et

(b) sur le volume et la qualité du pétrole importé qui est ensuite exporté.

Le vérificateur devra faire rapport à la Chambre des communes de tout résultat concret de son étude au plus tard le 15 juillet 1982, le Comité estimant la question des plus importantes et des plus urgentes.

La motion est rejetée.

**Le président:** Monsieur Hawkes, vous voulez invoquer le Règlement.

**M. Hawkes:** Pourrait-on procéder à un vote nominal?

**Le président:** M. Hawkes réclame un vote nominal.

Je suppose qu'une autre motion d'ajournement serait recevable, maintenant.

**Des voix:** D'accord.

La motion est adoptée.

**Le président:** La séance est levée.











*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7



CANADA, PARLIAMENT

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 53

Thursday, April 22, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 53

Le jeudi 22 avril 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1980—Chapter 6—Comprehensive Audit of the Department of Indian Affairs and Northern Development

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1980—chapitre 6—Vérification intégrée du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish  
Blackburn  
Bloomfield  
Dingwall  
Evans

Fennell  
Fretz  
Gendron  
Gustafson  
Hawkes

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Huntington  
Kelly  
Lapointe (*Beauce*)  
MacBain

Masters  
Nicholson (*M<sup>ns</sup>*)  
Schroder  
Wright—(20)

Messrs. — Messieurs

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, April 6, 1982:

Mr. Fennell replaced Mr. Reid (*St. Catharines*).

On Tuesday, April 20, 1982:

Mr. Blackburn replaced Mr. Waddell.

On Thursday, April 22, 1982:

Mr. Fretz replaced Mr. Lambert.

Conformément à l'article 65(4)(b) du Règlement

Le mardi 6 avril 1982:

M. Fennell remplace M. Reid (*St. Catharines*).

Le mardi 20 avril 1982:

M. Blackburn remplace M. Waddell.

Le jeudi 22 avril 1982:

M. Fretz remplace M. Lambert.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 22, 1982

(62)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Fretz and MacBain.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. L.S. Ting, Principal, Audit Operations. From the Department of Indian Affairs and Northern Development: Mr. Paul M. Tellier, Deputy Minister; Mr. R.J. Fournier, Senior Assistant Deputy Minister, Finance and Management. From the Office of the Comptroller General of Canada: Mr. G.G. Duclos, Assistant Comptroller General and Chief Liaison Officer, Management Practices Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1980.

The Committee resumed consideration of Chapter 6—the Comprehensive Audit of the Department of Indian Affairs and Northern Development.

Messrs. Dye and Tellier made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Deputy Minister, Department of National Revenue (Taxation), dated March 29, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts responding to the Ninth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons, dated November 23, 1981 (*See Appendix "PUBL-74"*).

Response of the Department of Veterans' Affairs, dated March 29, 1982, to the Tenth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons, dated November 23, 1981 (*See Appendix "PUBL-75"*).

Letter from the Chairman, Canadian Pension Commission, dated March 30, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, attaching the Commission's responses to the Tenth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons, dated November 23, 1981 (*See Appendix "PUBL-76"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated February 19, 1982 and the response from the Deputy Minister, Department of Indian Affairs and Northern Development, dated March 1, 1982, both on the subject of audit of individual Band Trust Accounts (*See Appendix "PUBL-77"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 22 AVRIL 1982

(62)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Fretz et MacBain.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. L.S. Ting, directeur principal, Opérations de vérification. Du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien: M. Paul M. Tellier, sous-ministre; M. R.J. Fournier, sous-ministre adjoint principal, Finances et gestion. Du Bureau du Contrôleur général du Canada: M. G.G. Duclos, contrôleur général adjoint et agent de liaison en chef, Direction des pratiques de gestion.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1980.

Le Comité reprend l'étude du chapitre 6—Vérification intégrée du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

MM. Dye et Tellier font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du sous-ministre du ministère du Revenu national (Impôt) en date du 29 mars 1982, au président du Comité permanent des Comptes publics en réponse au Neuvième Rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date du 23 novembre 1981 (*Voix Appendice "PUBL-74"*).

Réponse du ministère des Affaires des anciens combattants en date du 29 mars 1982 au Dixième Rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date du 23 novembre 1981 (*Voir Appendice "PUBL-75"*).

Lettre du président de la Commission canadienne des pensions en date du 30 mars 1982 au président du Comité permanent des comptes publics, à laquelle sont jointes les réponses de la Commission au Dixième Rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date 23 novembre 1981 (*Voir Appendice "PUBL-76"*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date 19 février 1982 et réponse du sous-ministre du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien en date du 1<sup>er</sup> mars 1982, toutes deux sous réserve de vérification des comptes en fiducie des bandes en particulier (*Voir Appendice "PUBL-77"*).

At 12:28 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair. A 12h28, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, April 22, 1982

• 1112

**The Chairman:** Order please, gentlemen.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1980. Today, Chapter 6 - Comprehensive Audit of the Department of Indian Affairs and Northern Development.

I welcome our witnesses today: Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada; Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General, and Mr. L.S. Ting, Principal in Audit Operations.

From the Department of Indian Affairs we have Mr. Paul Tellier, Deputy Minister; Mr. Fournier, Senior Assistant Deputy Minister, Finance and Management and, from the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. Gerry Duclos, Assistant Comptroller General and Chief Liaison Officer, Management Practices Branch.

In accordance with our normal practice, the statements which have been distributed—one from the Auditor General and one from the Department of Indian Affairs and Northern Development—will be deemed to have been read, and they will be printed in our minutes of proceedings at this point and in the order stated.

**Opening Statement by Kenneth M. Dye, F.C.A., (Auditor General of Canada):**

The Sixth Report of the Committee, June 23, 1981, recommended that:

13.(a) "the Auditor General undertake an audit of one or more individual Indian Band trust accounts and that he and the Department consult with representatives of the Indians to ascertain the scope of his examination of the accounts;"

13.(b) "the Auditor General monitor the implementation of the Department's internal audit plan for trust accounts".

These remarks supplement our status report to the Clerk of the Committee of September 1, 1981.

As a result of the recommendations made by the Committee, the Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development wrote to the President of the National Indian Brotherhood (N.I.B.) on April 14, 1981, requesting a meeting to discuss the approach regarding the auditing of the Indian Band trust accounts. In the absence of a response, the Deputy Minister wrote to the President of the Brotherhood on August 25, 1981, informing him of the Department's internal audit

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 22 avril 1982

**Le président:** A l'ordre s'il vous plaît, messieurs.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend son étude du Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1980. Aujourd'hui nous allons aborder le chapitre 6—Vérification intégrée du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins: M. Kenneth Dye, Vérificateur général du Canada; M. Ray Dubois, sous-vérificateur général; et M. L.S. Ting, directeur principal des opérations de vérifications.

Du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, nous accueillons M. Paul Tellier, sous-ministre; M. Fournier, sous-ministre adjoint principal, Finances et Gestion; et du Bureau du contrôleur général du Canada, M. Gerry Duclos, contrôleur général adjoint et agent de liaison en chef, Direction des pratiques de gestion.

Comme à l'accoutumée, les déclarations qui ont été distribuées—l'une du Vérificateur général et l'autre du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien—seront considérées comme lues et imprimées dans notre compte rendu à ce point-ci et dans l'ordre indiqué.

**Commentaire d'introduction du Vérificateur général du Canada, M. Kenneth M. Dye, F.C.A.**

Le sixième rapport du Comité (23 juin 1981) comportait les recommandations suivantes:

13.(a) «... que le Vérificateur général procède à la vérification d'un ou de plusieurs comptes en fiducie de bandes indiennes et que lui et le ministère consultent les représentants des Indiens pour déterminer la portée de son examen de ces comptes;

13.(b) «le Vérificateur général surveille l'application du plan du ministère en matière de vérification interne des comptes en fiducie.»

Ces remarques venaient compléter notre rapport sur la situation remis au greffier du Comité, le 1<sup>er</sup> septembre 1981.

Par suite des recommandations formulées par le Comité, le sous-ministre aux Affaires indiennes et du Nord canadien a écrit, le 14 avril 1981, au président de la Fraternité des Indiens du Canada (FIC) pour lui demander de le rencontrer afin de discuter de la façon d'aborder la vérification des comptes en fiducie des bandes indiennes. Comme il n'avait pas reçu de réponse, le sous-ministre a écrit au président de la Fraternité, le 25 août 1981, afin de lui faire connaître le plan de vérifica-

**[Text]**

plan for trust accounts and of our intention to audit the Saddle Lake Band and the Sakimay Band account.

The President of the N.I.B. telexed to the Deputy Minister August 27 that the departmental internal audit proposals were not acceptable. The Deputy Minister extended an invitation to the president of the Brotherhood on November 30, 1981, to discuss the issues which were raised in the telex from N.I.B., but there was apparently no response. On March 25, 1982, the Deputy Minister wrote the vice President of the N.I.B. inviting him for a discussion on the auditing of the Indian Band trust accounts. We understand that the Department has not received a response to the invitation.

In the meantime, this Office and the Departmental audit staff met with the representatives of the Sakimay and Saddle Lake Bands. The purpose of these meetings was to discuss the scope of the examination of the accounts and any concerns which the Bands had about the audits. The meetings were very useful and resulted in a very positive response from the Band councils involved.

We have completed over 90% of the field work for the Sakimay Band and 75% for the Saddle Lake Band. We expect to complete the audit by 31 May, 1982.

As to the Department's internal audit of the Band trust accounts, we are monitoring the implementation of the Department's internal audit plan. We examined the Department's internal audit plan tabled with the Committee March 31, 1981, and we are in general agreement with the approach taken. On April 6, 1982, we received a draft of the detailed internal audit work plan and have made suggestions to the departmental internal audit branch.

We will continue monitoring the progress of the Department internal audit.

**Opening Statement by Mr. Paul Tellier (Deputy Minister, The Department of Indian Affairs and Northern Development):**

**Purpose:**

1. This opening statement provides a progress report on specific initiatives undertaken by the Department of Indian Affairs and Northern Development since the last statement made to the Standing Committee on Public Accounts in March 1981.

**Background:**

2. The Auditor General's report pointed out that the Department of Indian Affairs and Northern Development works from a legislative mandate made up of 38 federal acts and 13 treaties. The Department recognizes that this legislation must be interpreted into clear and concise policy statements to ensure effective implementation of the mandate. In addition, the nature of the Department's programs in the North and with Indian bands requires constant reassessment and reinterpretation of policy options.

**[Translation]**

tion interne du ministère en ce qui a trait aux comptes en fiducie et afin de lui indiquer notre intention de vérifier le compte de la bande de Saddle Lake et de la bande de Sakimay.

Le président de la Fraternité a envoyé, le 27 août, au sous-ministre, un télex dans lequel il déclarait que les propositions de vérification du ministère étaient inacceptables. Le 30 novembre 1981, le sous-ministre a alors invité le président à discuter avec lui des points soulevés dans le télex expédié par la Fraternité. Il n'a, semble-t-il, reçu aucune réponse. Le 25 mars 1982, le sous-ministre a écrit au vice-président de la Fraternité et l'a invité à venir discuter de la vérification des comptes en fiducie des bandes indiennes. D'après ce que nous savons, le ministère n'a pas reçu de réponse à cette invitation.

Entre temps, notre Bureau et le personnel de vérification du ministère ont rencontré des représentants des bandes de Sakimay et de Saddle Lake. Ces réunions avaient pour but d'étudier la portée de l'examen des comptes ainsi que les divers points que les bandes désiraient signaler en rapport avec les vérifications. Ces rencontres se sont révélées très utiles et elles ont fait l'objet d'un accueil très favorable de la part des conseils de bande concernés.

Dans le cas de la bande de Sakimay, nous avons terminé environ 90 p. 100 des travaux sur place et 75 p. 100 de ceux qui ont trait à la bande de Saddle Lake. Nous prévoyons terminer la vérification d'ici au 31 mai 1982.

En ce qui a trait à la vérification interne, par le ministère, des comptes en fiducie des bandes indiennes, nous surveillons la mise en oeuvre du plan. Nous avons examiné ce plan qui a été présenté au Comité le 31 mars 1981 et, de manière générale, nous approuvons la méthode adoptée. Le 6 avril 1982, nous avons reçu un plan détaillé des travaux de vérification interne et nous avons formulé des suggestions au service de la vérification interne du ministère.

Nous continuons à surveiller les progrès du ministère dans ce domaine.

**Introduction de l'exposé du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien**

**Objet**

1. Cet exposé présente un rapport de situation sur les initiatives particulières prises par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien depuis le dernier compte rendu fait devant le Comité permanent des comptes publics, en mars 1981.

**État de la question**

2. Dans le Rapport du vérificateur général, il était souligné que le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien fonctionnait grâce à un mandat législatif constitué du 38 lois fédérales et de 13 traités. Le Ministère reconnaît que ces textes législatifs doivent être interprétés au moyen de déclarations de principe claires et concises pour que la mise en oeuvre efficace de son mandat soit assurée. En outre, la nature des programmes du Ministère dans le Nord et avec les bandes indiennes

## [Texte]

3. Studies conducted by Central Agencies in recent years identified several aspects of management in the Department which would benefit from review, evaluation and change. In the statement presented before this Committee in March 1981, several initiatives previously undertaken by the Department were outlined. Further areas of concern were identified in the Sixth Report of this Committee, tabled in June 1981.

4. Between October 1980 and April 1981, consultations between Department managers and Central Agencies resulted in the development of a comprehensive Management Improvement Project (MIP) to address deficiencies in Departmental management practices. A number of specific tasks were selected and agreed upon as high priority or necessary requirements. Following the signing of an agreement by the Comptroller General and the Deputy Minister of the Department in July 1981, the initial phase of MIP began.

## Management Improvement Project:

5. The overall objectives for MIP are to develop, by 1985, a framework for management and accountability in the Department, and achieve significant increases in value for money being obtained from Departmental resources. Through specific projects, the Management Improvement Project will ensure that there is a clear direction on what the Department is trying to accomplish and how, that responsibility and accountability are clearly defined and understood, and that processes and systems adequately support the operation and management of the Department.

6. The first phase of MIP was primarily a fact-finding stage to compile and clarify the descriptive information on operations currently managed by the Department. The main outputs of Phase 1 were a services directory, plans for the development of priority information systems, and a description of the current delivery and management framework. The identification of the services the Department is providing has enabled consistent and realistic operational planning to take place within the Department for 1983/84, and has formed the basis for work planning for 1982/83. The description of services has also permitted the establishment of more precise and accurate expenditure accounting codes beginning in April 1982. A complete progress report on the first stage of MIP has been provided to the Clerk of the Committee.

7. The initial phase of MIP is largely completed, and planning for the second phase of the project is nearing completion. This second and final phase will concentrate on the development and implementation of a departmental management system which is coherent and comprehensive. The specific results expected include:

(a) frameworks for setting direction, acquiring and allocating resources;

## [Traduction]

exige une évaluation et une interprétation constantes des choix en matière de politiques.

3. Les études faites au cours de ces dernières années par les organismes centraux ont permis de déterminer plusieurs aspects de la gestion au Ministère, qui devraient être révisés, évalués et modifiés. Dans l'exposé présenté devant ce comité en mars 1981, on soulignait plusieurs initiatives déjà prises par le Ministère. D'autres secteurs de préoccupation ont été précisés dans le sixième rapport de ce comité, déposé en juin 1981.

4. D'octobre 1980 à avril 1981, des consultations entre les chefs de service du Ministère et les organismes centraux ont permis l'élaboration d'un projet global d'amélioration de la gestion (PAG) en vue de combler les lacunes dans les méthodes de gestion au Ministère. On a choisi et approuvé un certain nombre de travaux particuliers très prioritaires considérés de première nécessité. La phase initiale du PAG a débuté après la signature d'une entente entre le Contrôleur général et le Sous-ministre, en juillet 1981.

## Projet d'amélioration de la gestion

5. Les objectifs généraux du PAG sont d'élaborer, d'ici 1985, un cadre pour la gestion et la comptabilité au Ministère et d'accroître sensiblement la valeur des fonds obtenus des ressources ministérielles. Au moyen de projets spécifiques, le Projet d'amélioration de la gestion doit s'assurer que des directives précises sont données sur les réalisations du Ministère et les modalités requises, que les responsabilités et la comptabilité sont clairement définies et comprises et que les processus et les systèmes renforcent adéquatement le fonctionnement et la gestion du Ministère.

6. La première phase du PAG consistait principalement en une étape de recherches pour compiler et définir des renseignements descriptifs sur les activités actuellement gérées par le Ministère. La phase I a eu pour principaux résultats l'établissement d'un répertoire des services et de plans pour l'élaboration de systèmes d'informations prioritaires, ainsi que la description du cadre actuel de prestation et de gestion. La définition des services offerts par le Ministère a permis une planification opérationnelle réaliste et uniforme au Ministère pour 1983-1984 et a jeté les fondements de la planification du travail pour 1982-1983. La description des services a également permis l'établissement de codes plus précis et plus exacts de comptabilisation des dépenses, en vigueur dès avril 1982. Un rapport de situation complet sur la première phase du PAG a été présenté au secrétaire du Comité.

7. La phase initiale du PAG est en grande partie terminée et les travaux de planification de la deuxième phase du projet sont presque achevés. Celle-ci portera sur l'élaboration et la mise en oeuvre d'un système ministériel de gestion cohérent et global. Parmi les résultats particuliers attendus, mentionnons:

a) des cadres pour l'établissement d'orientations, pour l'acquisition et l'affectation des ressources;



## [Text]

(b) a framework for establishing accountability and accountability for performance;

(c) a framework for managing the transfer and transition to Indian self-government;

(d) a long-range systems plan;

(e) revised estimates procedures;

(f) general management and administrative manuals.

8. The Department recognizes the importance of stability, continuity and effectiveness in senior management. An analysis of the senior management group indicates that:

(a) senior managers are relatively young; almost half are under 45 and only 6 per cent will reach possible retirement age in the next five years;

(b) the average length of service with the Department is eight to nine years;

(c) the separation rate of 14 per cent corresponds to the average within the Public Service as a whole.

The Department has also instituted a policy on Human Resource Planning to identify the career situation, career path and training needs of the Department's senior managers. Vulnerable positions have been identified and succession planning has been undertaken to maintain continuity in the senior management group. A human resource management project is also included in the next phase of MIP to clarify and define human resource management policies and practices.

## Indian Band Trust Accounts:

9. In March 1981, a detailed plan for the audit of individual Indian Band trust accounts was drawn up and tabled by the Department at the Public Accounts Committee. Under the proposal, the Department, in consultation with the Office of the Auditor General, agreed to audit all trust accounts in their entirety on a phased basis, with the audit of all accounts being completed in Fiscal Year 1984-85. A sample audit of 20 Bands would be conducted to establish balances at the end of FY 1981/82.

10. The Office of the Auditor General agreed to carry out audits of two individual Band trust funds: the Saddle Lake Band and the Sakimay Band. The two Band Councils had passed resolutions requesting audits of their trust accounts. In January 1982, meetings were held between Band Councils of these Bands and members of the Departmental Audit staff and members of the Auditor General's staff. At these meetings, the DIAND plan for the audit of Band trust accounts was discussed, and the Bands were encouraged to raise any concerns they might have about the audits. The Departmental Audit staff and the Auditor General's staff both reported that the meetings were very positive and fruitful.

## [Translation]

b) un cadre pour l'établissement de la comptabilité et pour le compte rendu du rendement;

c) un cadre pour la gestion du transfert et pour la transition vers l'autonomie des Indiens;

d) un plan de systèmes à long terme;

e) des méthodes révisées d'établissement des budgets;

f) des manuels généraux de gestion et d'administration.

8. Le Ministère reconnaît l'importance de la stabilité, de la continuité et de l'efficacité au sein de la haute direction. Une analyse du groupe de la haute direction révèle les faits suivants:

a) les fonctionnaires sont relativement jeunes; en effet, près de la moitié d'entre eux ont moins de 45 ans et seulement 6 p. 100 atteindront peut-être l'âge de la retraite au cours des cinq prochaines années;

b) la durée moyenne de service au Ministère est de huit à neuf ans;

c) le taux de cessation d'emploi de 14 p. 100 correspond à la moyenne d'ensemble de la fonction publique.

Le ministère a également institué une politique sur la planification des ressources humaines afin de déterminer la situation de carrière, le profil de carrière et les besoins de formation des hauts fonctionnaires du Ministère. Des points vulnérables ont été repérés et la planification de la succession a été entreprise pour assurer la continuité au sein du groupe de la haute direction. Un projet de gestion des ressources humaines fait également partie de la prochaine étape du PAG en vue de préciser et de définir les orientations et les méthodes en matière de gestion des ressources humaines.

## Comptes de fiducie des bandes indiennes

9. En mars 1981, un plan détaillé de vérification des comptes fiduciaires de chaque bande indienne a été établi et déposé par le ministère devant le Comité des comptes publics. Dans le cadre de de cette proposition, le ministère, en consultation avec le Bureau du vérificateur général, a accepté de vérifier tous les comptes de fiducie intégralement et par étapes, tous les comptes devant être vérifiés d'ici l'année financière 1984-1985. La vérification d'un échantillonnage de 20 bandes serait effectuée pour établir les bilans à la fin de l'année financière 1981-1982.

10. Le Bureau du vérificateur général a accepté d'effectuer la vérification du compte de fiducie de deux bandes, soit la bande de Saddle Lake et celle de Sakimay. Les conseils des deux bandes avaient adopté des résolutions demandant la vérification de leur compte de fiducie. En janvier 1982, des réunions ont eu lieu entre le conseil de ces bandes, les membres du personnel ministériel de vérification et des membres du personnel du Vérificateur général. Lors de ces réunions, le plan du MAINC visant la vérification des comptes de fiducie des bandes a été abordé et les bandes ont été encouragées à exprimer toutes leurs préoccupations au sujet des vérifications. Le personnel de vérification du Ministère et celui du Vérifica-



## [Texte]

11. Since April 1981, four invitations have been extended to the National Indian Brotherhood to meet with representatives of the Department and the Office of the Auditor General to discuss the plans for the audit of the Band trust accounts. The most recent invitation was issued March 25, 1982. Regrettably, there has not been a positive response to these invitations, and no meeting has taken place.

12. In January 1982, Treasury Board approved the Department's request for supplementary monies to carry out the audits of Indian Band trust accounts.

13. The Departmental Audit Branch has established a planning team to develop a detailed plan and schedule for the conduct of Band trust account audits to begin early in 1982-83. In addition, the Audit Branch has already undertaken five audits directly related to Band trust fund accounts: the operational audit of the Indian Minerals Office (West), the financial audit of the Indian Minerals Office (West), the functional audit of the Reserves and Trusts Branch, and the Assessment of the accuracy and completeness of Band membership rolls are completed or in the final report stage. The first phase of the Management audit of the Reserves and Trust Branch has been completed, with the audit still in progress.

14. Under MIP, the Department has completed preliminary studies toward a fully-computerized, more effective accounting system, expected to be in operation in 1983. A new format for monthly statements of the Band Capital and Revenue accounts has been developed to provide more information in a more readable form.

## Transfer of Responsibilities to Indian bands:

15. Through the Management Improvement Project, an in-depth investigation of the past and anticipated transfers of responsibility has been undertaken. A comprehensive Band Services Profile has been prepared listing all services received by each Band, who delivers the service, who is accountable and the source of technical and advisory support for the service. A study of all costs associated with transferring services, including an analysis of cost changes, was carried out. In addition, all proposed transfers of services for 1981-82 were surveyed. A five-year plan was undertaken to forecast future transfers and to anticipate the human and financial impact of these transfers.

## Contributions to Indian bands:

16. Since the last appearance before this Committee, the Department has had discussions with Treasury Board on the Terms and Conditions for contributions to Indian Bands. As a

## [Traduction]

teur général ont signalé que ces réunions s'étaient révélées très positives et fructueuses.

11. Depuis avril 1981, la Fraternité des Indiens du Canada a reçu quatre invitations lui offrant de rencontrer les représentants du Ministère et ceux du Bureau du vérificateur général pour traiter des plans de vérification des comptes fiduciaires des bandes. L'invitation la plus récente a été envoyée le 25 mars 1982. Malheureusement, ces invitations n'ont pas reçu de réponses positives et aucune réunion n'a eu lieu.

12. En janvier 1982, le Conseil du Trésor a approuvé la demande ministérielle de fonds supplémentaires pour effectuer les vérifications des comptes de fiducie des bandes indiennes.

13. La Direction générale de la vérification du Ministère a formé une équipe de planification en vue d'élaborer un plan et un calendrier détaillé pour les vérifications des comptes fiduciaires des bandes, qui doivent commencer au début de 1982-1983. En outre, la Direction générale de la vérification a déjà entrepris cinq vérifications directement reliées aux comptes fiduciaires des bandes, soit la vérification opérationnelle du Bureau des ressources minérales des Indiens (Ouest), la vérification financière du Bureau des ressources minérales des Indiens (Ouest), la vérification fonctionnelle de la Direction générale des réserves et fidéicommiss et l'évaluation de l'exactitude et de l'intégrité des listes d'effectif des bandes. Ces vérifications sont terminées ou en sont à l'étape du rapport final. La première étape de la vérification administrative de la Direction générale des réserves et fidéicommiss est terminée et la vérification est en cours.

14. Dans le cadre du PAG, le Ministère a terminé des études préliminaires en vue d'un système comptable entièrement informatisé et plus efficace, qui devait entrer en service en 1983. Une nouvelle présentation pour les relevés mensuels des comptes de capital et des comptes de revenu des bandes a été établie en vue de présenter les renseignements dans une forme plus lisible.

## Transfert de responsabilités aux bandes indiennes

15. Par l'intermédiaire du Projet d'amélioration de la gestion, un examen en profondeur des transferts de responsabilités passés et prévus a été effectué. Un profil global des services offerts aux bandes a été établi, énumérant tous les services reçus par chaque bande, le responsable de la prestation du service, le responsable et la source de l'aide technique et consultative pour chaque service. Une étude de tous les coûts associés au transfert des services, notamment une analyse des changements de coûts, a été effectuée. En outre, tous les transferts proposés de services pour 1981-1982 ont été étudiés. Un plan quinquennal a été entrepris en vue de prévoir les transferts à venir ainsi que les répercussions humaines et financières de ces transferts.

## Contributions aux bandes indiennes

16. Depuis le dernier exposé devant ce comité, le Ministère a eu des entretiens avec le Conseil du Trésor sur les modalités des contributions aux bandes indiennes. A la suite de ces

*[Text]*

result of those discussions and findings from the Management Improvement Project, it became apparent that there were two areas of concern:

- (i) the management of the process of transferring programs to Indian bands;
- (ii) the requirement to strengthen the process of transfer through adequate funding.

As a result of discussions between Treasury Board and the Department within the last month, comprehensive submissions on these two points will be made to Treasury Board by the end of May.

17. Part of the process of the transfer of responsibility will include a review of existing Terms and Conditions. The Department has already made a submission to Treasury Board on capital budgets requesting an approval level of \$2 million per project. In addition, Terms and Conditions requesting a \$4 million level for non-capital budgets are now being drafted. The level of authority will therefore be increased by the separation of aggregate budgets into capital and non-capital budgets, and by approval of capital budgets on a per-project basis. Under these new Terms and Conditions, only non-capital budgets over \$4 million and capital projects over \$2 million will require Treasury Board approval.

#### Indian Economic Development Fund:

18. The Department has carried out a thorough review of the goals of the Indian Economic Development Fund (IEDF), and a major policy paper was prepared and submitted to the Northern and Native Affairs Committee of the Deputies in March 1982. A quantitative and qualitative analysis of the status of IEDF was also undertaken. As a result, new policies, procedures and processes are being written for the administration of the Fund. It is expected that this phase will be completed by the end of April 1982. The implementation of the policies and procedures will be immediately initiated in the regions and will coincide with the implementation of the Loan Accounting System.

19. A Loan Program Operations Section responsible for the management of IEDF has been established, and a manager of Loan Program Operations was appointed in March 1981. Phase II of the Loan Improvement process will begin at the end of April 1982, with the completion of the review of all existing procedures and processes scheduled for May 15th and implementation to begin by July 1982.

#### Summary:

20. In addition to improvements in management procedures and accountability, important initiatives have been taken at the policy level, including the confirmation of Native rights in the recently proclaimed Canada Act.

*[Translation]*

entretiens et des conclusions du Projet d'amélioration de la gestion, deux secteurs de préoccupations particulières sont ressortis:

- i) La gestion du transfert des programmes aux bandes indiennes;
- ii) Le besoin d'affermir le processus de transfert au moyen d'un financement adéquat.

Les entretiens qui ont eu lieu entre le Conseil du Trésor et le Ministère, le mois dernier, ont entraîné l'établissement de présentations globales sur ces deux points, qui seront envoyées au Conseil du Trésor d'ici la fin de mai.

17. Une partie du processus de transfert des responsabilités comprendra l'étude des modalités actuelles de financement des bandes. Le Ministère a déjà envoyé une présentation au Conseil du Trésor relativement aux budgets d'immobilisations demandant un niveau d'approbation de deux millions de dollars par projet. En outre, les modalités exigeant un niveau de quatre millions pour les budgets de fonctionnement sont en cours d'élaboration. Le niveau d'autorisation sera donc augmenté par la séparation des budgets globaux en budgets d'immobilisations et en budgets de fonctionnement et par l'approbation des budgets d'immobilisations selon chaque projet. En vertu de ces nouvelles modalités, seuls les budgets de fonctionnement qui dépassent quatre millions de dollars et les budgets d'immobilisations qui excèdent deux millions de dollars nécessiteront l'approbation du Conseil du Trésor.

#### Fonds d'aide au développement économique des indiens

18. Le Ministère a effectué une étude approfondie des objectifs du Fonds d'aide au développement économique des Indiens (FADEI) et un important exposé de principe a été rédigé et présenté au Comité des sous-chefs chargés des affaires du Nord et des questions autochtones, en mars 1982. Une analyse quantitative et qualitative de la situation du FADEI a également été entreprise et a entraîné l'établissement de nouveaux processus, orientations et méthodes pour l'administration du Fonds. On s'attend que cette phase sera terminée d'ici la fin d'avril 1982. La mise en oeuvre des orientations et des méthodes sera immédiatement entreprises dans les régions et coïncidera avec la mise en oeuvre du système de comptabilité des prêts.

19. Une section des opérations du programme de prêts chargée de la gestion du FADEI a été créée, et un administrateur des opérations du programme de prêts a été nommé en mars 1981. La phase II de l'amélioration des prêts débutera à la fin d'avril 1982. L'étude de tous les processus et méthodes actuels devrait être terminée le 15 mai et la mise en oeuvre devrait commencer d'ici juillet 1982.

#### Résumé

20. Outre les modifications apportées aux méthodes de gestion et à la comptabilité, des initiatives importantes ont été prises au niveau politique, notamment la confirmation des droits des autochtones dans la Loi sur le Canada, récemment promulguée.

*[Texte]*

21. The legislative mandates of federal acts and treaties and the varying requirements of the northern and Indian peoples creates a complex environment for the Department of Indian Affairs and Northern Development. The Department recognizes the need for clear and concise policies and procedures based on well-defined goals. Through the Management Improvement Project and other management initiatives, the Department is establishing clear policies and providing the management tools necessary for effective implementation.

**The Chairman:** As members, know we have had the department here before and certain recommendations were made by this committee in its Sixth Report to the House of Commons. The objectives of the meeting today are to carry out a follow-up with the officials, both of the Auditor General's office and from the Department of Indian Affairs and Northern Development, on the action taken by them in each of the areas of recommendation contained in our Sixth Report. Also, we want to determine today what further follow-up action, if any, is required by the public accounts committee with respect to each of the recommendations in that same report.

Before we go to questions, I will just give an opportunity to either the Auditor General or the department to make any further opening comments they would like to make.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General):** No thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** There being none then we can go directly to questions. The first questioner is Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Thank you very much, Mr. Chairman.

My first questions are relevant to the department and deal with the transfer of responsibilities to Indian bands. Mr. Chairman, in paragraph 15 of the opening statement of the department, there is a list of a number of planning initiatives in the area of the transfer of responsibilities to the Indian bands dealing with the five-year plan and various surveys, profiles and some listings of services received by each Band. My first question: What operational improvements has the department actually put in place to expedite and ensure the fairness and proper consultation with Indians in executing transfers of responsibilities?

**The Chairman:** Is that to... are you asking that to Mr. Tellier?

**Mr. MacBain:** Yes. It is to the department.

**Mr. Paul M. Tellier (Deputy Minister, Department of Indian Affairs and Northern Development):** Mr. Chairman, this is a very broad question. Perhaps I could ask Mr. MacBain to be more specific. In terms of general consultation, there are a great many mechanisms through which we consult with the Indian people, surely on a weekly basis if not on a daily basis. As you know, Mr. MacBain, in every province there is one or several Indian associations and usually group-

*[Traduction]*

21. Les mandats législatifs des lois fédérales et des traités, ainsi que les besoins variés des Indiens et des peuples du Nord créent un environnement complexe pour le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Le Ministère reconnaît la nécessité d'orientations et de méthodes claires et concises fondées sur des objectifs bien définis. Par l'intermédiaire du Projet d'amélioration de la gestion et d'autres initiatives en matière de gestion, le Ministère établit des orientations claires et offre les outils de gestion nécessaires à une mise en oeuvre efficace.

**Le président:** Comme vous le savez, le ministère a déjà comparu devant le Comité et certaines recommandations ont été faites par celui-ci dans son sixième rapport à la Chambre des communes. Le but de la réunion, aujourd'hui, est d'assurer un suivi avec les fonctionnaires du Bureau du vérificateur général et du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien sur les mesures prises par chacun d'eux à la suite des recommandations contenues dans notre sixième rapport. Nous voudrions également déterminer aujourd'hui quelles mesures, s'il y a lieu, le Comité des comptes publics devra prendre en ce qui concerne chacune des recommandations de ce même rapport.

Avant de passer aux questions, je vais simplement donner l'occasion au Vérificateur général ou au ministère des Affaires indiennes de faire quelques commentaires préliminaires s'ils le veulent bien.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général):** Non merci, monsieur le président.

**Le président:** Étant donné qu'il n'y a rien à ajouter, nous allons passer directement aux questions. Monsieur MacBain.

**M. MacBain:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mes premières questions s'adressent au ministère et portent sur le transfert des responsabilités aux bandes indiennes. Monsieur le président au paragraphe 15 de la déclaration préliminaire, il y a une liste d'un certain nombre d'initiatives de planification en matière de transfert de responsabilités aux bandes indiennes en ce qui concerne le plan quinquennal et diverses études, profils et d'autres listes de services reçues par chaque bande. Ma première question: quelles améliorations opérationnelles le ministère a-t-il apportées pour accélérer et assurer un processus de consultation équitable et adéquat avec les Indiens en vue de l'exécution des transferts de responsabilités?

**Le président:** Est-ce que cela s'adresse... Est-ce que vous posez votre question à M. Tellier?

**M. MacBain:** Oui. Ma question s'adresse au ministère.

**M. Paul M. Tellier (sous-ministre, des Affaires indiennes et du Nord canadien):** Monsieur le président, la question est très vaste. Je pourrais peut-être demander à M. MacBain d'être plus précis. En ce qui concerne la consultation générale, il existe un grand nombre de mécanismes qui nous permettent de consulter les indiens certainement sur une base hebdomadaire sinon quotidienne. Comme vous le savez, monsieur MacBain, dans chaque province il y a une ou plusieurs associations



*[Text]*

ings of Indian chiefs. Furthermore, as you know, our department is very much decentralized, with 80 per cent of our resources in the field, so our regional directors-general do consult on a very regular basis in terms of allocation of funds, the national breakdown of the budget on a yearly basis, the allocation of supplementary estimates that could have been approved by Parliament and so on.

• 1115

So this is at the regional-provincial level. At the national level, as you know, there is the National Indian Brotherhood; again, a great many consultations do take place. These consultations very very often involve my minister, Mr. Munro. If you were asking me, I would say that there is not a month or perhaps even a fortnight going by without my minister meeting with the representatives, either the president or the vice-president of the National Indian Brotherhood, for consultation purposes.

For instance, this very day my minister is on the west coast in Penticton about to meet with Indian chiefs who are gathering there and so on. So this is the general context of consultation. Within that context, we are constantly reviewing, for instance, with Indian chiefs, either on a bilateral basis or through these various associations, subject matters such as contribution agreements to Bands and so on through which funds are passed to Indian bands.

So I apologize, Mr. Chairman, for the length of my reply, but it is a very broad subject matter.

**Mr. MacBain:** Right. Mr. Chairman, in your response to paragraph 15, Mr. Deputy Minister, you refer to the Management Improvement Project as being the document which is giving the planning initiatives for the transfer of responsibility to Indian bands. My question develops down more to this. You have the plan for initiatives. Have there been any actual operational moves along the lines set out in the Management Improvement Project that have actually been carried out?

**Mr. Tellier:** Yes. I think everybody in this room, especially the Auditor General and the representative of the Office of the Comptroller General, would agree with my statement, that our Management Improvement Project is a very ambitious and comprehensive plan. Phase one of that plan, which was agreed upon by myself and the Comptroller General over a year ago, is completed, and phase one basically was providing for the collection of certain basic information which would enable us to make some further progress in phase two.

So for instance, if you allow me, Mr. Chairman, just to expand a bit on paragraph 15 in the statement that was circulated, paragraph 15 contains a great many projects. For instance, we have completed a project which is a detailed examination of all the services being provided by the Department of Indian Affairs to the Indian people in this country. Basically, what is the business we are in? Starting with education, social assistance, and within areas such as education, what are the given activities that we provide to the Indian people and so on?

*[Translation]*

indiennes et habituellement des groupes de chefs indiens. En outre, comme vous le savez, notre ministère est très décentralisé, 80 p. 100 de ses ressources étant affectées dans les régions, de sorte que les directeurs généraux régionaux consultent très régulièrement les Indiens sur l'attribution de fonds, la ventilation nationale du budget faite annuellement, l'affectation de budgets supplémentaires qui auraient pu être approuvés par le Parlement et ainsi de suite.

Voilà ce qu'il en est au niveau régional provincial. A l'échelle nationale, comme vous le savez, il existe la Fraternité nationale des Indiens; et encore là, les consultations sont nombreuses; elles font intervenir très souvent le ministre, M. Munro. Si vous me le demandiez, je vous dirais qu'il ne se passe pas un mois ni peut-être même deux semaines sans que le ministre rencontre les représentants, soit le président ou le vice-président, de la Fraternité nationale des Indiens.

Par exemple, aujourd'hui même, le ministre est à Penticton, sur la côte Ouest, pour y rencontrer les chefs indiens qui s'y sont réunis. Voilà pour la consultation. Dans ce contexte, nous abordons constamment, par exemple, de concert avec les chefs indiens, bilatéralement ou par l'intermédiaire de ces diverses associations, des questions comme les ententes de contribution aux bandes et autres moyens d'attribution de fonds aux bandes indiennes.

Je tiens à m'excuser, monsieur le président, de la longueur de ma réponse, mais c'est un sujet très vaste.

**M. MacBain:** Bien. Dans votre réponse au paragraphe 15, monsieur le sous-ministre, vous dites du projet d'amélioration de la gestion qu'il est le document de planification du transfert des responsabilités aux bandes indiennes. Ma question revient à ceci: vous avez un plan d'action. Les mesures prévues dans le projet d'amélioration de la gestion ont-elles effectivement été prises?

**M. Tellier:** Oui. Je pense que tout le monde dans cette salle et spécialement le Vérificateur général et le représentant du bureau du Contrôleur général seront d'accord avec moi quand je dis que notre projet d'amélioration de la gestion est un plan très ambitieux et complet. La première étape de ce plan, approuvé par le Contrôleur général et moi-même il y a plus d'un an, est terminée; elle consistait essentiellement à réunir certaines données de base qui nous permettraient d'avancer dans la deuxième étape.

Par exemple, si vous me permettez, monsieur le président, simplement pour élucider le paragraphe 15 de la déclaration qu'on a fait circuler, ce paragraphe renferme de très nombreux projets. Par exemple, nous avons terminé un projet consistant en une étude détaillée de tous les services dispensés par le ministère des Affaires indiennes aux Indiens du pays. C'est essentiellement notre raison d'être, n'est-ce pas? En commençant par l'éducation, l'aide sociale, nous avons tenté de déterminer quels sont les services que nous dispensons aux Indiens et ainsi de suite.



## [Texte]

Then we have examined how the services are being provided. Are they being provided directly by the department through a district or a regional office? Or are they being provided directly by a tribal council, as is often the case in British Columbia? Or are they provided by a Band at the Band council level and so on. Today, this year, for instance, almost 50 per cent of the budget of the Indian program is directly managed by the Indian people themselves. So we have collected that information.

We have also collected the information in terms of the kind of advisory or support services that is available to either the Bands or the tribal councils for delivery to their members of these services and so on. And we have tried to put a cost on that transfer policy. When we transfer a given program responsibility to a Band, what are the additional cost if there are any, as opposed to us, through public servants, delivering that service? We have collected all that information, and this is why I am saying that Phase One is 90 per cent complete. Now using this, we are about to move and put in place, strengthen, the controls or mechanisms which are required for a rational transfer of funds. They would be such things as better terms and conditions to contribution agreements which is basically what is signed between the department and a given Indian Band to transfer money either for capital or for O&M.

• 1120

**Mr. MacBain:** What has been the response of the Indian bands to the initiatives and to the operational improvements which you have discussed and which are under-way or completed? Have you been getting a good response from the Indian bands?

**Mr. Tellier:** Mr. Chairman, I would say, Mr. MacBain, a mixed response. The Department of Indian Affairs and Northern Development is always in a situation of being pulled between a rock and a hard place. On the one hand, the Auditor General and the Public Accounts Committee feel, rightly so, that we should strengthen our own accountability to Parliament and improve the accountability of Indian bands. At the same time, other committees of Parliament, for instance, argue very strongly that we should give more and more autonomy to the Indian bands and let the Indian people manage their affairs. So we have been trying and, I think, with some success, to reconcile these two sometimes conflicting objectives: on the one hand to provide additional autonomy to Indian bands and, on the other hand, to make sure that moneys appropriated by Parliament are adequately or effectively accounted for.

I could come back and speak at some length if you want me to, Mr. MacBain, on discussions now taking place on a very senior level between ourselves and the Treasury Board on what could be the best way in the future to fund Indian bands.

**Mr. MacBain:** Before I leave that, may I ask if there is a grand design, from the standpoint of time, when the transfer of

## [Traduction]

Ensuite, nous avons examiné la façon dont les services sont offerts. Sont-ils fournis directement par le ministère par l'intermédiaire d'un bureau de district ou un bureau régional? Sont-ils dispensés directement par un conseil de tribu, comme c'est souvent le cas en Colombie-Britannique? Ou sont-ils dispensés par une bande au niveau du conseil de bande et ainsi de suite. Cette année, par exemple, près de la moitié du budget du programme destiné aux Indiens est gérée directement par les Indiens eux-mêmes. C'est l'information que nous avons recueillie.

Nous avons également recueilli de l'information sur le genre de services consultatifs ou d'appui auxquels peuvent recourir les bandes ou les conseils de tribu en ce qui concerne la prestation de ces services à leurs membres. Nous avons tenté d'établir le coût de cette politique de transfert. Le transfert de la responsabilité d'un programme donné à une bande est-il plus coûteux que la prestation de ce même service par des fonctionnaires? Nous avons recueilli toute cette information, et c'est la raison pour laquelle je dis que la première étape du projet est terminée à 90 p. 100. Nous sommes maintenant sur le point de mettre en place et de renforcer les contrôles ou les mécanismes nécessaires pour effectuer un transfert rationnel des fonds. On pourrait améliorer les conditions des ententes de contribution qui constituent essentiellement les accords conclus entre le ministère et une bande indienne donnée pour le transfert de fonds, de capital ou de fonctionnement.

**M. MacBain:** Quelle a été la réaction des bandes indiennes aux initiatives et des améliorations opérationnelles dont vous venez de parler et qui sont soit en cours ou terminées? La réaction est-elle favorable?

**M. Tellier:** Je dirais, monsieur MacBain, que la réaction est mixte. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien est toujours dans une situation difficile. D'une part, le Vérificateur général et le Comité des Comptes publics estiment, et à bon droit, que nous devrions resserrer notre processus d'imputabilité au Parlement et améliorer l'imputabilité des bandes indiennes. D'autre part, d'autres comités du Parlement, par exemple, insistent très fortement pour que nous donnions de plus en plus d'autonomie aux bandes indiennes et que nous permettions aux Indiens de diriger leurs affaires. Alors, nous avons essayé, je pense avec un certain succès, de concilier ces deux objectifs parfois contradictoires: d'un côté, assurer plus d'autonomie aux bandes indiennes et, d'un autre côté, s'assurer qu'on rende compte adéquatement et efficacement des fonds affectés par le Parlement.

Je pourrais revenir vous entretenir assez longuement, si vous le voulez, monsieur MacBain, des discussions qui ont lieu présentement à un niveau très élevé entre nous-mêmes et le Conseil du Trésor sur la meilleure façon de financer les bandes indiennes à l'avenir.

**M. MacBain:** Avant de laisser cette question, j'aimerais demander s'il y a un grand plan, du point de vue temps,

*[Text]*

the responsibility to the Indian bands is to be completed? Has that ever been discussed or established?

**Mr. Tellier:** Mr. Chairman, in 1971, if my memory serves me correctly, I think roughly 13 per cent of the budget of the Indian program was managed by the Bands. In 1980-81 it was, I think, 47 per cent. So this policy of transfer of responsibilities which was introduced in 1964 that is the taking up of additional responsibilities by the Bands, really went up dramatically in the seventies. We do not expect that we will see over the coming years that this curve will continue to climb the way it has been doing. I think we have reached a certain plateau and I could explain why.

But, as my minister has stated on many occasions, Mr. MacBain, there is a proposal to introduce new Indian Band government legislation. That optional legislation basically would propose to Indian bands who want to opt in, to exclude themselves from under the Indian Act and obtain under that new piece of legislation, if and when passed by Parliament, certain options. That new piece of legislation would remove some of the legal barriers which exist at the present time in the Indian Act for certain Bands to do certain things. For instance, Mr. MacBain, if you have a Band today which is deeply involved in real estate, you know you have a long decision-making process before something can be finalized because Indian lands constitute reserve land. So this is the kind of thing which my minister is trying to change with the proposal to be introduced in Parliament in due course.

**Mr. MacBain:** Moving on, Mr. Chairman, I will ask what action has the department taken to date to respond to each of the Public Accounts Committee's four specific concerns as expressed in its sixth report? It was paragraph 6 of the Sixth Report. There were four specific concerns. In brief, the first concern was the upgrading of the Bands capabilities. Can we address each one separately, Mr. Deputy Minister? It might be easiest. Do you recall the specific concern of June 23, 1981, in the Sixth Report? I do not know whether you would have it available to you. If you have not, I will read you the specific concern, one of the four. The report says:

(a) upgrade the capabilities of those Indian bands and Band Councils requiring the same so that they can cope with the responsibilities transferred to them;

Could you give us some specific information as to your response to that? What response has actually taken place in regard to that concern on the part of the department, if anything?

**Mr. Tellier:** Mr. Chairman, Mr. MacBain, basically our approach is that if we are going to increase—and there is no doubt that this is more than desirable—the accountability of

*[Translation]*

concernant la date à laquelle le transfert de responsabilités aux bandes indiennes devrait être effectué? A-t-on déjà discuté d'une date ou en a-t-on déjà établi une?

**M. Tellier:** Monsieur le président, en 1971, si ma mémoire m'est fidèle, je pense qu'environ 13 p. 100 du budget du programme destiné aux Indiens étaient géré par les bandes. En 1980-1981, ce chiffre était, je pense, de 47 p. 100. Alors, cette politique de transfert des responsabilités qui a été établie en 1964 et qui confère davantage de responsabilités aux bandes a vraiment avancé à grand pas dans les années 70. Nous ne nous attendons pas à ce que la courbe de progression au cours des prochaines années soit aussi prononcée qu'elle l'a été. Je pense que nous avons atteint un certain plateau et je pourrais vous expliquer pourquoi.

Mais, comme le ministre l'a déclaré à maintes occasions, on se propose de présenter une nouvelle loi sur l'administration des bandes indiennes. Cette loi optionnelle proposerait essentiellement aux bandes indiennes qui le veulent bien de se soustraire à l'application de la Loi sur les Indiens et d'obtenir, en vertu de la nouvelle loi, si elle est adoptée par le Parlement, certaines options. Cette nouvelle loi éliminerait certains obstacles juridiques qui existent à l'heure actuelle dans la Loi sur les Indiens et qui empêche certaines bandes de faire certaines choses. Par exemple, monsieur MacBain, si une bande aujourd'hui s'intéresse sérieusement à l'immobilier, vous savez qu'il faut passer par un long processus décisionnel avant qu'une transaction ne puisse être effectuée, parce que les terres indiennes sont des terres de réserves. Alors, c'est le genre de chose que le ministre essaie de changer dans le projet de loi qu'il se propose de présenter au Parlement.

**M. MacBain:** Pour poursuivre, monsieur le président, quelles mesures le ministère a prises jusqu'à présent en réponse à chacune des quatre questions du Comité des Comptes publics dans son sixième rapport? Je vous reporte au sixième paragraphe du sixième rapport. Il y avait quatre questions précises. En résumé, la première portait sur la nécessité d'améliorer les compétences des bandes. Pouvons-nous discuter de chaque question séparément, monsieur le sous-ministre? Ce sera peut-être plus facile. Vous souvenez-vous de cette question précise énoncée le 23 juin 1981 dans le sixième rapport? Je ne sais pas si vous en avez été saisi. Sinon, je vais vous lire la question précise, la première des quatre. Le rapport dit:

(a) la nécessité d'améliorer les compétences des bandes indiennes et des conseils de bande qui en ont besoin, pour qu'ils puissent véritablement assumer les responsabilités qui leur sont confiées;

Pourriez-vous nous expliquer précisément votre réponse à cela? Quelle réponse a effectivement été donnée à cet égard par le ministère?

**M. Tellier:** Monsieur MacBain, ce que nous pensons essentiellement, c'est que si nous devons accroître, et il n'y a pas de doute que c'est plus que souhaitable, l'imputabilité et du

[Texte]

both the department and the Indian bands we have to upgrade, as is mentioned in the report, the capabilities.

What has been done: We have strengthened the training in many areas. A good example, for instance, is the training of officers at the Band level for the management of capital projects. But as part and parcel of two Treasury Board submissions, which are presently before the board, we are arguing that a very significant amount of money should be allocated to the training of managers at the Band level, for instance in finance. So, we have in many areas improved what we have. I could, for instance, if you are interested, describe to you what we have done in terms of making sure that the housing stock is better protected, the kind of training package that has been developed and what has been done to upgrade standards, and so on and so forth. Financial management is another area. My minister got additional resources, through supplementary estimates, to increase core funding to the chiefs and the councilors to improve their level of remuneration, and so on, in order, again, to strengthen leadership at the local level, and so on. This is what has been done. What I am saying is that we are talking of over \$10 million of new expenditures very soon in order to do more.

**Mr. MacBain:** Right. There were two of the other concerns.

(c) ensure that the interests of departmental employees are not adversely affected by such transfers.

They are referring to the teachers jobs; teacher job security was one of the concerns of members of the committee at that time. Have those safeguards been provided for?

**Mr. Tellier:** Yes, I think so, Mr. Chairman. I have met personally, with my director general of personnel, with the representative of the unions involved, for instance, to reassure them that everybody would be treated fairly.

The main effort has been, Mr. MacBain, in the area of pensions and, what you usually call fringe benefits. The problem, as you know, is that one day a given Band decides, for instance, in the field of education, to take over the education program and what used to be a federally run school by my department becomes a Band-managed school. If you have 20 teachers in that school, one day these 20 teachers are federal public servants, eligible for a pension and other, benefits, and so on, and the next day they become employees of the Band and these benefits no longer exist. So we have progressively put in place a package of these benefits that could become eligible to these Band employees.

For instance, the Province of Quebec, our region in the Province of Quebec, is ahead of the other provinces, our other regions across the land on that, and they already have a program of benefits for which Band employees would be eligible. We are trying to gradually apply that across the land. It involves, of course, a great many discussions, especially with

[Traduction]

ministère et des bandes indiennes, il nous faudra améliorer, comme le mentionne le rapport, les compétences des bandes indiennes.

Qu'est-ce qui a été fait: nous avons amélioré la formation dans bien des secteurs. Un bon exemple en est la formation des agents au niveau des bandes en matière de gestion de projets d'immobilisations. Nous avons fait deux demandes au Conseil du Trésor, qui sont actuellement à l'étude, et nous demandons que des sommes substantielles soient affectées à la formation des gestionnaires au niveau des bandes, en matière de finance par exemple. Donc, nous avons amélioré ce qui existait déjà dans bien des secteurs. Je pourrais par exemple, si cela vous intéresse, vous décrire ce que nous avons fait pour assurer une meilleure protection des maisons, le genre de programme de formation qui a été établi et ce qui a été fait pour améliorer les normes et ainsi de suite. La gestion financière est un autre domaine. Le ministre a obtenu des ressources additionnelles, par la voie du budget supplémentaire, pour augmenter le financement destiné aux chefs et aux conseillers de manière à accroître leur niveau de rémunération et ainsi de suite, et aussi pour renforcer le leadership au niveau local. Voilà ce qui a été fait. Et nous allons dépenser très prochainement 10 millions de dollars de plus pour en faire davantage.

**M. MacBain:** Bien. Il y avait deux autres questions.

(c) la nécessité de veiller à ce que les intérêts des employés du ministère n'aient pas à souffrir de ces transferts.

On parle des emplois des enseignants; la sécurité d'emploi de l'enseignant est l'une des questions soulevées par les membres du comité à ce moment-là. Ces garanties ont-elles été établies?

**M. Tellier:** Oui, je pense, monsieur le président. J'ai rencontré personnellement, avec mon directeur général du personnel, le représentant des syndicats en cause, pour les rassurer que tous seraient traités équitablement.

Les principaux efforts ont été centrés, monsieur MacBain, sur les pensions et, sur ce qu'on appelle habituellement les avantages sociaux. Le problème, comme vous le savez, c'est qu'une journée une bande donnée décide, par exemple, dans le domaine de l'éducation, de prendre en main le programme scolaire, et ce qui était une école dirigée par le gouvernement fédéral par l'entremise du ministère devient une école dirigée par une bande. Si vous avez 20 enseignants dans cette école, une journée ces 20 enseignants sont des fonctionnaires fédéraux, qui ont droit à une pension et à d'autres avantages, et le lendemain ils se retrouvent employés de la bande et privés de ces mêmes avantages. Alors, nous avons progressivement établi un programme d'avantages auxquels auraient droit ces employés de bande.

Pour le Québec, par exemple, notre région est en avance sur les autres régions des autres provinces, car elle a déjà un programme d'avantages sociaux auquel les employés de la bande seraient admissibles. Nous essayons graduellement d'appliquer ce programme partout au pays. Évidemment cela demande énormément de discussions, surtout avec le Secrétaire-



## [Text]

the Treasury Board secretariat and so on. I do not have to describe to you the complexity of putting in place a pension fund and the interface that has to exist with the already existing superannuation fund for these public servants and so on.

This is another very major area where, on the one hand, we are treating employees fairly because the person who decides, the school teacher for instance, to no longer be an employee of the department but to become an employee of the Band is treated fairly. But at the same time, this is another way to upgrade the capability of the Band. And your first one, Mr. MacBain, because the Bands are now better equipped to recruit high-calibre staff, given the fact that this staff is going to be eligible for the same kind of benefits that exist. I do not want to give the impression to this Public Accounts Committee that the whole scheme is already in place, it is not. It is in certain parts of the country, and we are seeking Treasury Board blessing to extend that across the land.

**Mr. MacBain:** Right. Do you have someone Mr. Deputy Minister, that is responsible to you for that concern of the Public Accounts Committee? Otherwise, with so many problems in a big department, they can get moved aside, but is there someone that is keeping their eye on that—I do not mean you yourself, I do not expect that—for your benefit to see that the employees are going to be treated fairly?

**Mr. Tellier:** Very much so. Very much so. Not only the director general of personnel and our director of staff relations are keeping a close eye on that, but so are we: Mr. Fournier, the senior ADM, and myself.

**Mr. MacBain:** He would be aware of 6(c) then, for example the paragraph I am referring to. All right.

Now, (d) is the other one I wanted to refer to. We asked that you take steps to ensure that the individual Indians have adequate means of redress if their interests are adversely affected by transfers to a negligent Band. Is that being done? That is 6(d), Mr. Deputy Minister. Are you satisfied that is being done?

**Mr. Tellier:** No. Mr. Chairman, I cannot say that there is no room for improvement. Basically, Mr. MacBain, you are sensitive to the fact that this is one of the most complex areas; i.e., the reconciliation of individual rights and collective rights. As soon as you start increasing collective rights, in this case the powers of the Band council, this could be, and I underline the word "could", be to the detriment of individual rights. Under the Indian Act, individual rights are protected. And if you ask me, and you are asking me, what has been done in relation to paragraph (d), we are monitoring the situation through, for instance, our district offices and so on. But I cannot say to you in all frankness that I am satisfied that there is no room for improvement in that. I suppose that members of Parliament could always bring to our attention a case where individual rights are being infringed upon by the collectivity.

**Mr. MacBain:** Right. And the fourth concern I wanted to bring to your attention, a particular one, was—I have it in

## [Translation]

riat du Conseil du Trésor, etc. Je n'ai pas à vous expliquer la complexité de la mise en place d'un fonds de pension ou des transferts qu'il faut effectuer pour ces fonctionnaires avec les fonds déjà existants et ainsi de suite.

C'est un autre domaine très important où nous traitons les employés de façon équitable, comme l'enseignant qui, par exemple, décide de ne plus travailler pour le ministère, mais pour la bande. Simultanément, c'est une autre façon d'améliorer les compétences de la bande. En réponse à votre première question, monsieur MacBain, les bandes seront maintenant mieux équipées pour recruter du personnel de haut calibre étant donné que celui-ci aura droit aux mêmes avantages que ceux qui existent. Je ne veux pas faire croire au Comité des comptes publics que tout est déjà en place, ce n'est pas le cas. L'initiative est déjà lancée dans certaines régions et nous cherchons à obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor pour la généraliser.

**Mr. MacBain:** En effet. Monsieur le ministre, avez-vous un subordonné qui s'occupe de cette préoccupation du Comité des comptes publics? Autrement dit, dans un grand ministère il y a tellement de problèmes qu'on peut oublier celui-là, mais y a-t-il quelqu'un qui s'en occupe—je ne parle pas de vous, je ne m'attends pas à ce que vous le fassiez—pour vous, afin de veiller à ce que les employés soient traités équitablement?

**Mr. Tellier:** Absolument. Absolument. Non seulement le directeur général du personnel et le directeur des relations de travail y voient de très près mais nous en occupons également: M. Fournier, le sous-ministre adjoint principal, et moi-même.

**Mr. MacBain:** Dans ce cas-là, il est au courant de ce paragraphe 6c). Très bien.

L'autre paragraphe dont je voulais parler est le numéro d). Nous avons demandé que vous preniez des mesures pour assurer que les Indiens aient des recours suffisants si le transfert des responsabilités a été confié à un conseil de bande négligent. Est-ce que vous le faites? C'est le numéro 6d), monsieur le sous-ministre. Êtes-vous convaincu qu'on le fait?

**Mr. Tellier:** Non, monsieur le président, je ne peux pas dire qu'il n'y a pas place pour l'amélioration. Fondamentalement, monsieur MacBain, vous comprenez qu'il s'agit d'un des domaines les plus complexes, où il faut concilier les droits individuels et les droits collectifs. A partir du moment où vous commencez à accroître les droits collectifs, dans ce cas-ci les pouvoirs du conseil de bande, cela pourrait, et j'insiste sur le mot pourrait, se faire au détriment des droits individuels. Les droits individuels sont protégés par la Loi sur les Indiens. Vous me demandez ce qu'on a fait au sujet du paragraphe d), et bien nous examinerons la situation par le truchement de nos bureaux de district, par exemple, et ainsi de suite. Toutefois, je ne peux pas vous dire en toute honnêteté que je suis convaincu qu'il n'y a pas place pour l'amélioration à ce chapitre. Je présume que des députés pourraient toujours nous signaler un cas où la collectivité empiète sur les droits individuels.

**Mr. MacBain:** En effet. La quatrième préoccupation sur laquelle je désire attirer votre attention—je l'ai en résumé—



[*Texte*]

short—ensuring that the department remains accountable for the implementation of all related programs; and those are the ones, I guess, referred to in the general management improvement project. Have you 6(e) in front of you? That was one of the concerns.

**Mr. Tellier:** Yes.

**Mr. MacBain:** Would you like to address that briefly?

**Mr. Tellier:** Yes. Mr. Chairman, here again it is a question of trying to reconcile our accountability with that of the Bands to their members. This is why we really have to address the fundamentals of that problem. On the one hand, if we administer in the department a given program, let us say, we manage a school in a given reserve, I think the ADM in Indian Affairs, the ADM or myself, can be held 100 per cent accountable for what is taking place in that school that we run. But the day we have signed a contribution agreement and transfer the money to a Band council and then the Band council has the responsibility to run that school and is accountable—there is in place an education committee and the school is under parental authority and so on—I submit we cannot be held accountable for what is going on in that school to the same extent that we are for one that we run.

• 1135

Therefore, to address that question, we are trying to strengthen the standards of services, so that when a Band takes over a school, there is a very precise agreement, for instance, on the quality of education they would provide reflected in things—specific criteria such as student-teacher ratio and so on and so forth. I do not want to mislead the committee and say that this is not again a difficult area. It is very much so. I submit again, respectfully, that we cannot be held accountable to the same extent for those funds that we do not directly manage as—we are for those on which we have direct control.

**Mr. MacBain:** I have left 6(b) for the last, because I think it is important to get your views. And 6(b) is the one dealing with the appointment of a commissioner, which is one of the recommendations of the committee. Has the department given further consideration to this suggestion of 6(b), the appointment of a commissioner? It states:

6.(b) ... to be responsible for the adequacy of the transfers and control of related departmental overhead;

Have you given further consideration to that?

**Mr. Tellier:** Yes, Mr. Chairman.

**Mr. MacBain:** What was that?

**Mr. Tellier:** We have discussed it with central agencies; we have discussed it internally, and we feel that basically this is the role and the bare bone of the responsibility of the Indian program and of its senior management. I would say, Mr. MacBain, that starting with myself, with Mr. Fournier, on my right, as the senior ADM ... Mr. Fournier must be devoting a good quarter of his time to make sure that this transfer is—

[*Traduction*]

c'est de s'assurer de remettre au ministère la responsabilité de la mise en oeuvre de tous les programmes connexes, et là on fait allusion au plan général de perfectionnement des pratiques de gestion. Avez-vous sous les yeux le paragraphe 6<sup>e</sup>)? C'était là l'une des préoccupations.

**M. Tellier:** En effet.

**M. MacBain:** Voulez-vous en parler brièvement?

**M. Tellier:** Oui. Encore une fois, monsieur le président, il s'agit ici d'essayer de concilier notre responsabilité avec celle de la bande envers ses membres. C'est la raison pour laquelle nous devons voir le fond du problème. D'une part, si nous, au ministère, nous administrons un programme donné, disons une école dans une réserve, je pense qu'on peut tenir le sous-ministre adjoint, ou moi-même, responsable de ce qui se passe dans cette école que nous administrons. Toutefois, le jour où nous signons une entente de contributions et que nous transférons l'argent à un conseil de bande, alors c'est celui-ci qui a la responsabilité d'administrer cette école et qui en est responsable ... Il y a bien sûr en place un comité d'éducation et le cas relève de l'autorité parentale, et ainsi de suite ... Je prétends qu'on ne peut nous tenir responsables de ce qui se passe dans cette école au même degré que nous le sommes pour une école que nous dirigeons.

Alors, pour répondre à cette préoccupation, nous essayons de relever les normes de service, de sorte que lorsqu'une bande prend en main une école, il y a une entente très précise, par exemple sur la qualité de l'enseignement qui y serait offert, ce qui se refléterait dans ces critères précis comme le nombre d'enseignants par rapport au nombre d'élèves, etc. Encore une fois, je ne veux pas induire le Comité en erreur en disant que c'est là un domaine sans aucune difficulté. C'est tout le contraire. Toutefois, je répète que nous ne pouvons être tenus responsables de la même manière de ces fonds que nous ne gérons pas directement, que nous le sommes de ceux dont nous avons un contrôle direct.

**M. McBain:** J'ai réservé le n° 6 (b) pour la fin car je pense qu'il est important de connaître vos opinions à ce sujet. Le paragraphe 6 (b) porte sur la nécessité de nommer un commissaire, c'est là l'une des recommandations du comité. Le Ministère at-il donné suite à cette suggestion 6(b) sur la nomination d'un commissaire? Je cite:

6.(b) ... qui veillerait à ce que ces transferts s'opèrent régulièrement et qui en contrôlerait les coûts administratifs;

L'avez-vous étudié davantage?

**M. Tellier:** Oui, monsieur le président.

**M. McBain:** Qu'est-ce que cela a donné?

**M. Tellier:** Nous en avons discuté avec les agences centrales; nous en avons discuté au sein du ministère et nous pensons que c'est là le rôle fondamental et la responsabilité première du Programme des affaires indiennes et de sa direction. Monsieur McBain, je dirais, en commençant par moi-même, et M. Fournier à ma droite, en tant que sous-ministre adjoint principal ... M. Fournier doit consacrer un bon quart de son temps

*[Text]*

to use the words here—that this transfer is being managed in an effective manner. I would say that the ADM of the Department of Indian Affairs must be concerning himself at least 50 per cent of the time with this, because, as I have explained, just over a billion dollars of the Indian program budget this year—I think 47 per cent of it is managed by the Bands. So, I can assure you that all of us—the senior management of the department—are very concerned and, therefore, do focus to ensure that the transfer of funds, which reflect a transfer of responsibility, is effectively managed.

So to identify a given officer within the department saying, Mr. So-and-So is saddled with that responsibility, we felt not only was it not desirable, but it would be counter-productive. I feel very much that I am paid to do that; the same with Mr. Fournier and the other members of the senior management team. We feel that the introduction of a special person with a special mandate to do that would be a breakdown in the accountability structure of the senior management of the department.

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, if I am taking too much time, you just say so, and I will understand. If not, I will go on.

I would like to discuss the Treasury Board. The Treasury Board's response to 13(d) by letter to the Chairman of this committee of January 29, 1982, stated that the progress was continuing on the establishment of appropriate controls for contributions to Indian bands. I would like the Treasury Board to address the question and elaborate and give us an update on this progress, if any, that is referred to in the letter of January 29, 1982, to our chairman.

• 1140

**Mr. Tellier:** Mr. Chairman, there is no representative of the Treasury Board Secretariat at the table. If you allow me, I could turn either to Mr. Fournier to speak on what is being done on that or to Mr. Duclos, who is the Deputy Comptroller General.

**The Chairman:** Does Mr. Duclos have a response, since this is addressed to Treasury Board?

**Mr. G.G. Duclos (Assistant Comptroller General and Chief Liaison Officer, Management Practices Branch, Office of the Comptroller General of Canada):** I do not feel, Mr. Chairman, that I can substantively comment on the responsibilities of the Treasury Board half of the minister's responsibility. I am aware of the negotiations and it is a subject that we continue to monitor, but I think the substantive comment would have to come from the Treasury Board itself.

**The Chairman:** Mr. Fournier, do you want to add to that?

**Mr. R.J. Fournier (Senior Assistant Deputy Minister, Finance and Management, Department of Indian Affairs and Northern Development):** I can, on behalf of myself and the department, not on behalf of the Treasury Board, tell you where we are.

*[Translation]*

à veiller à ce que ces transferts soient gérés de façon efficace, pour utiliser le même libellé. Je dirais que 50 p.100 du temps du sous-ministre adjoint des Affaires indiennes est consacré à ceci car, comme je viens de l'expliquer, cette année le budget du Programme des Affaires indiennes représente un peu plus d'un milliard de dollars dont 47 p.100, je pense, est administré par les bandes. Je puis donc vous rassurer que nous tous, de la direction du ministère, sommes très préoccupés et que nous y accordons donc de l'importance afin de s'assurer que ces transferts de fonds, lesquels reflètent un transfert de responsabilités, soient administrés de façon efficace.

Nous avons donc pensé qu'il ne serait non seulement pas souhaitable d'identifier un fonctionnaire du ministère disons, mais que ce serait également inopportun. Je pense fermement que je suis payé pour faire cela, comme M. Fournier et les autres membres de la direction. Nous pensons que l'introduction d'une personne spéciale ayant le mandat particulier de s'occuper de cela amenuiserait la responsabilité de la direction du ministère.

**M. McBain:** Monsieur le président, dites-moi si je prends trop de temps, je comprendrai. Autrement, je continue.

Je voudrais parler du Conseil du Trésor. Dans la lettre envoyée au président du Comité le 29 janvier 1982, le Conseil du Trésor répond au sujet du paragraphe 13(d) qu'il y a un progrès continu dans la mise en place de contrôles adéquats des contributions faites aux bandes indiennes. J'aimerais que le Conseil du Trésor nous entretienne de cette question en nous donnant les précisions et une mise à jour sur ce progrès, le cas échéant, auquel on fait allusion dans la lettre adressée à notre président le 29 janvier 1982.

**M. Tellier:** Monsieur le président, il n'y a pas de représentant du secrétariat du Conseil du Trésor à la table. Si vous me le permettez, je pourrais demander à M. Fournier de vous dire ce qui se fait, ou à M. Duclos, qui est le sous-contrôleur général.

**Le président:** Monsieur Duclos a-t-il une réponse, puisque ceci s'adresse au Conseil du Trésor?

**M. G. G. Duclos (Contrôleur général adjoint et directeur de la liaison, Direction des pratiques de gestion, Bureau du contrôleur général du Canada):** Monsieur le président, je ne pense pas pouvoir commenter beaucoup la part des responsabilités du ministre touchant le Conseil du Trésor. Je suis au courant des négociations et c'est une chose que nous continuons de surveiller, mais c'est le Conseil du Trésor lui-même qui devra faire des commentaires plus poussés.

**Le président:** Monsieur Fournier, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. R. J. Fournier (Sous-ministre adjoint principal, Finances et Gestion, ministère des Affaires indiennes et du Nord):** Je puis vous dire où nous en sommes au nom du ministère et de moi-même, mais pas au nom du Conseil du Trésor.

## [Texte]

The Treasury Board, in its response in January of this year, did indicate that progress was being made, discussions were continuing. I am pleased to report to the committee that, given many of the results that came out of Management Improvement Program Phase I, we have been able to zero in much more precisely on what we thought some of the problems were with a greater degree of certainty; and we have already had a discussion, the deputy minister and myself and other senior officials, as he said earlier, with very senior levels in the Treasury Board.

We would hope to be at the Treasury Board before the end of May with what we consider to be a very major submission on the whole management of this policy of transferring programs to Indian Band management, as well as addressing an earlier point which Mr. MacBain made, which is how will we strengthen the Indian capacity to manage those programs, and what strengthening and where is that strengthening required, and what kind of an agreement or what kind of a business-like arrangement can you make with those Bands in the future?

So those discussions have taken place; our minister has been involved; and I am pleased to report that I think it is coming together. It has taken a long time, I grant you, but the whole purpose of MIP, Management Improvement Program Phase I, was to get the facts before we moved so that we knew we were moving in the right direction. I think we are. At least, I hope we are.

**Mr. MacBain:** Would it be fair to say also though, that the answer in brief regarding the accountability and control processes... is that the approvals are not there and the processes are not as yet in place? Would that be fair?

**Mr. Tellier:** No. Mr. Chairman, what we are talking is improvement. I would surely not concede that the moneys appropriated by Parliament and now being transferred to the Bands are not under control. They are under control.

But at present we feel flow moneys to Indian bands on the basis of seven conditions. These are the basic terms and conditions that should be contained in a financial contribution agreement between the department and the Indian bands. As we progress, these conditions will have to be beefed up; new conditions will have to be added—and this is what is being discussed at present with the Treasury Board Secretariat before it is submitted to Treasury Board.

So we are talking about improvements to something that has been in place, as recognized by the Auditor General in his report in 1980, since 1978.

**Mr. MacBain:** I think, Mr. Deputy, we are trying to get to a level where you will say that we have appropriate controls of the contributions to Indian bands, and that is where we want you to get to with Treasury Board.

## [Traduction]

Dans sa réponse du mois de janvier, le Conseil du Trésor mentionne que des progrès sont accomplis et que les discussions se poursuivent. J'ai le plaisir de déclarer au comité qu'étant donné les nombreux résultats découlant de la phase I du plan général de perfectionnement des pratiques de gestion, nous avons pu cerner beaucoup plus précisément certains des problèmes auxquels nous pensions. Comme le sous-ministre l'a dit tout à l'heure, lui, moi et d'autres cadres du ministère avons déjà rencontré les cadres supérieurs du Conseil du Trésor.

D'ici la fin de mai, nous espérons présenter au Conseil du Trésor ce que nous considérons comme une proposition très importante sur toute l'administration de cette politique de transfert du programme à l'administration des bandes indiennes, portant aussi sur le point soulevé tout à l'heure par M. MacBain, soit la façon dont nous allons améliorer la compétence des bandes à administrer ces programmes, les mesures qui seront prises et où elles sont nécessaires, et quel type d'entente pourra-t-on conclure avec ces bandes?

Ces discussions ont donc eu lieu, notre ministre y a pris part et je suis heureux de vous dire que les choses commencent à prendre forme. Il a fallu longtemps, je vous l'accorde, mais c'était là le but de la phase I du plan général de perfectionnement des pratiques de gestion, soit obtenir les faits avant d'agir afin d'être sûrs d'aller dans la bonne direction. Je pense que nous sommes dans la bonne direction, du moins je l'espère.

**M. MacBain:** Au sujet des processus de contrôle et d'imputabilité serait-il juste de dire qu'ils n'ont pas été autorisés et qu'ils ne sont pas encore en place? Pourrait-on dire cela?

**M. Tellier:** Non. Nous parlons d'améliorations. Je n'admettrais sûrement pas que les sommes votées par le Parlement qui sont maintenant transférées aux bandes ne sont pas contrôlées. Elles le sont.

Présentement il y a sept conditions essentielles pour transférer ces fonds aux bandes indiennes. Il s'agit de conditions fondamentales qui devraient être contenues dans l'entente de contributions financières entre le ministère et les bandes indiennes. Au fur et à mesure ces conditions devront être resserrées, de nouvelles devront être ajoutées... et c'est ce dont nous discutons avec le secrétaire du Conseil du Trésor avant de les soumettre au Conseil du Trésor.

Il est donc question d'amélioration d'un processus en place depuis 1978 comme l'a reconnu le vérificateur général dans son rapport de 1980.

**M. MacBain:** Monsieur le sous-ministre, je pense que nous essayons d'en arriver à un niveau où vous direz que le contrôle des contributions aux bandes indiennes est adéquat et nous voulons que vous et le Conseil du Trésor en arriviez là.

• 1145

**Mr. Tellier:** Yes.

**Mr. MacBain:** All right.

Now, may I jump, Mr. Chairman, to paragraph 13.(e).

**M. Tellier:** Oui.

**M. MacBain:** Très bien.

Monsieur le président, puis-je sauter au paragraphe 13(e).



## [Text]

13. Your Committee therefore recommends that:

—that is the opening of paragraph 13—

(e) the Department immediately define and implement the goals of the Indian Economic Development Account;

In paragraph 18 of your opening statement the department appears to have responded to the committee's recommendation that it immediately define the goals of the Indian Economic Development Account.

a thorough review of the goals ... and a major policy paper

—has been produced. I take it the management improvement project is there ... is that the one? Or is there..?

**Mr. Tellier:** No, Mr. Chairman. You will recall, Mr. MacBain, that the Minister of Finance, in his last budget, said that \$345 million was going to be earmarked over the next four years for native economic development. As a result of that government decision, my minister was given the responsibility to develop a strategy for native economic development. This is what paragraph 18 is referring to. This is under active consideration by cabinet at this point in time.

**Mr. Fournier:** I should add to that though, Mr. Chairman, that in relation to the report of the Auditor General, which highlighted problems with the existing fund, the responsibilities and controls over the existing fund, those improvements and those changes have all been made and are all in place. The responsibilities for the administration of the fund and the confusion that existed, have been rectified. There is a directive and there are responsibilities clearly stated for the loan administrators of the fund, as opposed to the people who administer the approvals process of the fund. That was a confusion before that caused problems in the operation of the fund. As well, the loan accounting system for our current economic development fund is now developed, it is being piloted in a couple of regions and is being implemented this month right across the country.

**Mr. MacBain:** What will be the result of that implementation?

**Mr. Fournier:** The implementation of the loan accounting system is going to give us a much tighter control over the operation of the fund—the loans, loan balances, loan repayments. A previous problem that was highlighted was the way in which we treated the interest accruals and the crediting or the writing off of interest as opposed to principle in the account. That was a problem before that will no longer exist. There is much better accounting control over the fund, to be precise.

**Mr. MacBain:** I see here—I am looking at paragraph 18 on page 5 of the opening statement—that it says:

It is expected that this phase will be completed by the end of April 1982.

## [Translation]

13. Votre Comité recommande par conséquent que ...

... c'est le début du paragraphe 13 —

(e) Que le ministère définisse sans plus tarder les buts et les objectifs du compte d'expansion économique des Indiens;

Selon le paragraphe 18 de sa déclaration d'ouverture, le Ministère semble avoir donné suite à la recommandation du Comité au sujet de la définition immédiate des buts et objectifs du Fonds d'aide au développement économique des Indiens.

ces buts et objectifs ont fait l'objet d'un examen détaillé et un important énoncé de politique

a été produit. Je pense que c'est là le plan général de perfectionnement des pratiques de gestion ... Est-ce là? Ou y a-t-il ... ?

**M. Tellier:** Non, monsieur le président. Monsieur McBain, vous vous rappellerez que dans son dernier budget, le ministre des Finances a dit qu'au cours des quatre prochaines années \$345 millions seraient affectés au développement économique des autochtones. Par suite à cette décision du gouvernement, on a donné au ministre la responsabilité d'établir une stratégie pour le développement économique des Indiens. C'est ce dont il est question dans le paragraphe 18. C'est à l'étude par le Cabinet.

**M. Fournier:** Monsieur le président, j'ajouterais toutefois qu'au sujet du rapport du Vérificateur général, qui souligne les problèmes inhérents au fonds existant, les responsabilités et les contrôles du fonds, que ces perfectionnements et ces modifications ont tous été apportés et sont tous en place. On a apporté des correctifs aux responsabilités d'administration du fonds et la confusion n'existe plus. Il y a une directive visant les administrateurs des prêts du fonds et leurs responsabilités sont nettement établies par opposition aux responsables du processus d'approbation du fonds. Auparavant, c'était cette confusion qui créait des problèmes de fonctionnement. On établit aussi un système de comptabilité de prêts pour notre Fonds d'expansion économique actuel. Il est à l'essai dans quelques régions et au cours de ce mois, il sera généralisé au pays.

**M. MacBain:** Quel en sera le résultat?

**M. Fournier:** La mise en place du système de comptabilité de prêts nous donnera un contrôle plus serré sur le fonctionnement du fonds ... les prêts, le solde des prêts, le remboursement. Précédemment, le problème était la façon dont nous traitions les intérêts courus et l'amortissement de l'intérêt dans le compte par rapport au principal. Ce problème n'existe plus. Pour être précis, il y a un bien meilleur contrôle comptable du Fonds.

**M. MacBain:** Je vois au paragraphe 18 de la page 5 de la déclaration d'ouverture qu'on dit:

On prévoit que cette phase sera terminée à la fin d'avril 1982



## [Texte]

—which is close at hand. Is that still current, that expectation?

**Mr. Fournier:** Yes. As I just indicated, the loan accounting system was being piloted for some months and we want it to straddle the old fiscal year and the opening of the new year. It will be put into all regional offices by the end of the month.

**Mr. MacBain:** When these new policies are available, will they be made available to the committee, at the end of April or later?

**Mr. Fournier:** Surely . . . the only reason why I am hesitating is because I do not know in what form I will send it to you, but something will definitely be made available to you. I do not think you would like to see all the details of this system—

**Mr. MacBain:** No. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

The next questioner is Mr. Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Tellier, je voudrais me concentrer ce matin sur la vérification des comptes de fiducie des Bandes indiennes. Si je comprends bien, vous avez un problème assez grave; du moins, vous n'êtes pas en bons termes avec le président de la Fraternité nationale des Indiens.

• 1150

Voulez-vous m'expliquer le problème qui se pose dans ce cas-là et, en même temps, me dire quel est le rôle de la Fraternité dans la vérification des comptes de fiducie des Bandes indiennes?

**M. Tellier:** Monsieur le président, j'aime croire que je suis en bons termes avec le président de la Fraternité nationale des Indiens. Mais, monsieur Desmarais, vous avez parfaitement raison de dire que dans le domaine de la vérification, on a eu des problèmes; ces problèmes-là ne sont pas encore résolus. Pour être plus précis, à trois reprises depuis ma dernière comparution devant le Comité des comptes publics, j'ai communiqué avec le président de la Fraternité nationale des Indiens pour lui faire part de ce que le vérificateur général avait dit dans son rapport en ce qui concerne les comptes en fiducie, pour lui faire part des vues exprimées par le Comité des comptes publics et lui demander de nous rencontrer, de rencontrer plus précisément M. Fournier, le sous-ministre adjoint principal, pour faire le point sur cette question.

La réaction informelle que j'ai reçue du président de la Fraternité, c'est qu'il était disponible pour rencontrer le ministre et, à l'occasion, le sous-ministre, mais qu'il n'était pas disponible pour rencontrer M. Fournier. Après d'autres efforts dans ce sens-là, on n'a malheureusement pas été capables à ce jour d'avoir une rencontre, ce que je déplore, mais je dois dire que le travail considérable, le progrès considérable qui a été accompli avec le Bureau du vérificateur général et avec certains conseils de Bandes me laisse croire que la non-participation, à ce jour, de la Fraternité nationale ne nous empêche pas de faire des progrès réels dans ce domaine-là.

## [Traduction]

—ce qui n'est pas loin. Ces prévisions tiennent-elles toujours?

**M. Frounier:** Oui. Je le répète, le système de comptabilité des prêts a été mis à l'essai pendant quelques mois et nous voulons qu'il chevauche l'ancienne et la nouvelle année fiscale. D'ici la fin du mois il sera mis en place dans tous les bureaux régionaux.

**M. McBain:** Lorsqu'elles seront disponibles, ces nouvelles politiques seront-elles mises à la disposition du comité, vers la fin d'avril ou plus tard?

**M. Fournier:** Sûrement . . . la seule hésitation que j'ai, c'est que j'ignore sous quelle forme je vous les enverrai, mais on vous fournira certainement quelque chose. Je ne pense pas que vous aimeriez recevoir tous les détails . . .

**M. McBain:** Non. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur McBain.

Le prochain intervenant est M. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Tellier, this morning I would like to focus on the auditing of the Indian band trust accounts. If I understand well, then you have quite a serious problem; you are not on good terms with the president of the National Indian Brotherhood.

Would you please explain the problem to me and at the same time tell me the role the Brotherhood plays in the auditing of band trust accounts?

**Mr. Tellier:** Mr. Chairman, I would like to feel that I am on good terms with the President of the National Indian Brotherhood. However, Mr. Demarais, when it comes to auditing we have had problems; these problems have still not been resolved. To be more specific, three times since my last appearance before the Public Accounts Committee, I have communicated with the President of the National Indian Brotherhood to inform him of what the Auditor General said in his report with respect to trust accounts, to tell him of the view expressed by the Public Accounts Committee and to ask him to meet us, more specifically to meet Mr. Fournier, the Senior Assistant Deputy Minister, to sum up this question.

The informal reaction which I received from the President of the Brotherhood was to say that he was available to meet the minister and, if need be, the deputy minister, but he was not available to meet Mr. Fournier. Although we have made several attempts, unfortunately we have not been able to arrange a meeting up to this point, and although I find it regrettable, I must tell you that the large amount of work and considerable progress that we have made with the Auditor General's Office and certain band councils, lead me to believe that the National Brotherhood's non-participation does not prevent us from making real progress in this area.

**[Text]**

**M. Desmarais:** J'avais l'impression, monsieur Tellier, que la Fraternité n'avait rien à voir avec la vérification des comptes en fiducie des Bandes indiennes. Je me demande pourquoi vous n'avez pas traité directement avec les Bandes plutôt que vous attarder à la Fraternité.

**M. Tellier:** Monsieur le président, M. Desmarais a parfaitement raison. Étant donné que la Fraternité nationale est une fédération regroupant les associations provinciales ou régionales et que c'est d'abord et avant tout une association politique, nous essayions dans un premier temps de maintenir cette association nationale au courant de ce que l'on devait faire. Mais je suis complètement d'accord avec vous que ce qui est important, c'est d'abord et avant tout de satisfaire les chefs au niveau des conseils de Bandes. Ce sont justement les démarches que l'on a entreprises, et c'est pour cela que deux Bandes, Saddle Lake et Sakimay, ont fait l'objet de vérifications qui sont déjà complétées.

**M. Desmarais:** Je vois que vous vous proposez de faire usage de vérificateurs externes plutôt que de vous servir du vérificateur général dans la vérification des comptes en fiducie des Bandes. Est-ce qu'il y a une raison à cela?

**M. Tellier:** Je vais vous faire la distinction, monsieur Desmarais, entre la vérification interne au Ministère et le travail, les fonctions régulières du Bureau du vérificateur général. Comme vous le savez, à la suite des demandes du Comité des comptes publics, le Bureau du vérificateur général, d'une part, a vérifié le processus, la façon dont on tenait ces comptes en fiducie et a déclaré dans son dernier rapport qu'il était d'avis que ces comptes-là étaient bien tenus. D'autre part, le vérificateur général a exprimé ses vœux sur la nécessité de faire une vérification de tous et chacun de ces comptes-là en fiducie.

• 1155

Par ailleurs, le Ministère considère que ces comptes-là doivent faire l'objet d'une vérification interne au Ministère, par opposition à celle du vérificateur général, et c'est pour cela qu'on disait l'an passé devant ce Comité-ci qu'on avait développé un plan global pour faire les vérifications de tous ces comptes-là. Ces comptes-là auront tous été vérifiés à la fin de l'année financière 1984-1985. Vous vous rappellerez, monsieur Desmarais, que l'an passé on a déposé au Comité des comptes publics le plan de vérification. Il y a un certain nombre de ces vérifications-là qui sont déjà en cours cette année; on a un échéancier pour que tous les comptes soient vérifiés d'ici la fin de la 1984-1985. Et dans ce domaine-là, on a l'intention d'avoir recours à des vérificateurs externes.

**M. Desmarais:** Est-ce que le vérificateur général peut me répondre? Est-ce à cause d'un manque de temps chez lui?

**Mr. Dye:** Yes, I think I could, Mr. Desmarais. We have been following up, as the deputy minister said, on two Bands; the Sakimay and the Saddle Lake. The work is not yet quite complete. We expect to have our trust accounts cleaned up, our work on those Bands, done by May 31, but we are virtually complete at this point.

**[Translation]**

**Mr. Desmarais:** I had the impression, Mr. Tellier, that the Brotherhood had nothing to do with the auditing of band trust accounts. I am wondering why you did not deal directly with the bands, rather than spending time with the Brotherhood.

**Mr. Tellier:** Mr. Chairman, Mr. Desmarais is perfectly correct. Since the National Brotherhood is a federation, comprised of provincial and regional associations and that it is first and foremost a political association, we initially tried to keep this national association informed of what should be done. But I am in complete agreement with you, that the important thing is first and foremost to satisfy the chiefs of the band councils. This is exactly what we have attempted to do and that is why two bands, Saddle Lake et Sakimay, were chosen for an audit which is already completed.

**Mr. Desmarais:** I note that you propose to use external auditors rather than the Auditor General in auditing the band trust accounts. Is there a reason for this?

**Mr. Tellier:** I would like to make a distinction, Mr. Desmarais, between the internal auditing in the department and the regular work and duties of the Auditor General's Office. As you know, as a result of requests from the Public Accounts Committee, the Auditor General's Office on the one hand checked the process, the way in which the trust accounts were kept and stated in his last report that in its opinion these accounts were well kept. On the other hand, the Auditor General expressed his opinion that there was a need for an audit of each and every one of these trust accounts.

Moreover, the department feels that these accounts should be given an internal audit by the department, as opposed to the Auditor General's office, and it is for this reason that we stated last year to this committee that we had drawn up an over-all plan for auditing these accounts. All of these accounts will have been audited by the end of the fiscal year 1984-85. You will recall, Mr. Desmarais, that last year we submitted the auditing plan to the Public Accounts Committee. A certain number of these audits are already under way for this year; we have a timetable to ensure that all the accounts will be audited by the end of 1984-85. To do this we plan to use external auditors.

**Mr. Desmarais:** Would the Auditor General please answer this question? Is it because of a lack of time in his office?

**M. Dye:** Oui, je pense que je peux répondre, monsieur Desmarais. Comme l'a dit le sous-ministre, nous avons suivi deux bandes, Sakimay et Saddle Lake. Le travail n'est pas encore terminé. Nous pensons terminer la vérification des comptes de fiducie et notre travail pour ces bandes pour le 31 mai, mais nous avons presque terminé.

[Texte]

**Mr. Desmarais:** I was talking about the use of external auditors, to verify the other Band trust accounts, rather than—

**Mr. Dye:** We think if the external auditors receive adequate instructions as to the needs of the Band and the department, that that is an appropriate way to go. From my personal experience in the private sector, with respect to Indian trust accounts, there was often some problem as to who was the client. It is a difficult area. Consequently, audit plans that are being developed, which we have had an opportunity to comment on and will be commenting further on, when they are fully developed . . . I think the private sector auditors, when they know who is the client, what it is they are supposed to do, whom they are to report to, that the job will get done to the satisfaction of the Bands and the department.

**Mr. Desmarais:** Given the climate of distrust that exists between the fraternity or the brotherhood and the government, I would think it is probably a good thing we use external auditors. They probably have more confidence in an external audit. Would you comment on that, please.

**Mr. Dye:** I do not think I am in a position to comment on the climate between the Bands and the department. From our own perspective, though, we would want to know that the private sector firms are indeed doing a proper job and we would play an oversight role in that process, which may give the Bands some confidence.

**M. Desmarais:** Vous avez, monsieur Tellier, choisi deux Bandes seulement alors que vous aviez 75 demandes de vérification; c'est-à-dire qu'il y a 75 Bandes indiennes qui vous ont demandé de vérifier leur compte en fiducie, et vous en avez choisi deux. Voulez-vous me dire pourquoi vous en avez choisi seulement deux et comment vous les avez choisies? Qu'en est-il des 73 autres?

**M. Tellier:** Ces deux Bandes-là, monsieur Desmarais, n'ont pas été choisies par nous; elles ont été choisies par le vérificateur général. Nous, on en a identifié huit qui doivent faire l'objet d'une vérification interne . . . Je m'excuse, elles ne sont pas encore identifiées, mais notre programme de vérification pour cette année, l'année financière en cours, prévoit que huit Bandes feront l'objet d'une vérification.

**M. Desmarais:** Comment vous les avez choisies, ces huit Bandes?

**M. Fournier:** Les huit Bandes, monsieur Desmarais, n'ont pas encore été choisies.

**M. Desmarais:** Quels sont les critères?

**M. Fournier:** Les critères qu'on va choisir vont peut-être inclure le fait qu'une Bande ait fait une demande de vérification. Un autre critère dont on va essayer de se servir, c'est peut-être la somme, le montant déposé pour les Bandes, et sans doute aussi la localité de la Bande; en Alberta, par exemple, on sait que si on fait à peu près 16 vérifications, on va finir très prochainement.

[Traduction]

**M. Desmarais:** Je parlais des vérificateurs externes pour la vérification des autres comptes de fiducie des bandes indiennes, et non de . . .

**M. Dye:** Nous sommes d'avis que si les vérificateurs externes sont bien informés des besoins des bandes et du ministère, c'est une façon appropriée de procéder. D'après mon expérience personnelle, dans le secteur privé, en ce qui concerne les comptes de fiducie des bandes, il y avait souvent des problèmes à savoir qui était le client. C'est un domaine difficile. Par conséquent, les plans de vérification en cours d'élaboration, pour lesquels nous avons déjà fait des commentaires, et en ferons d'autres à l'avenir, quand ils seront terminés . . . À mon avis, quand les vérificateurs externes savent qui est le client, ce qu'ils sont sensés faire, à qui ils doivent rendre compte, ils vont faire le travail à la satisfaction et des bandes et du ministère.

**M. Desmarais:** Étant donné qu'il y a un manque de confiance entre la Fraternité et le gouvernement, je pense qu'il est probablement bon de faire appel à des vérificateurs externes. Ils auront peut-être plus confiance en la vérification externe. Qu'en pensez-vous?

**M. Dye:** Je ne pense pas être en position de faire des commentaires sur la tension qui existe entre les bandes et le ministère. Cependant, de notre point de vue, nous voudrions savoir que les entreprises du secteur privé font du bon travail et nous exerçons un contrôle dans ce processus qui va peut-être donner plus de confiance aux bandes.

**Mr. Desmarais:** Mr. Tellier, you only chose two bands when you had 75 requests for an audit, that is that 75 Indian bands asked you to audit their trust account and you chose two. Would you tell me why you only chose two and how you chose them? What happened to the 73 others?

**Mr. Tellier:** These two bands were not chosen by us, Mr. Desmarais, they were chosen by the Auditor General. We identified eight that should be given an internal audit . . . Excuse me, they were not yet identified, but our audit program for this year, the current fiscal year, provided for eight bands to be the subject of an audit.

**Mr. Desmarais:** How did you choose these eight bands?

**Mr. Fournier:** The eight bands have not yet been chosen, Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** What are the criteria?

**Mr. Fournier:** The probable criteria will include the fact that a band has asked for an audit. Another criterion we will attempt to use is the amount deposited for the band, and doubtless the location of the band; in Alberta for example, we know that if we make close to 16 audits we will finish very shortly.



[Text]

• 1200

On aura fait la vérification d'à peu près 90 p. 100 des fonds déposés aux comptes publics.

**Mr. Desmarais:** Maybe the Auditor General can answer that question. How did you choose those two, the Saguenay, I think, and the other Band rather than any of the others?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, we were responding to the request of this committee to review at least two Bands, and we did. Our approach to the choice was to choose Bands which would be representative of different kinds of activities. In the case of the Saguenay Band of Saskatchewan, they are representative of smaller Bands who are in the agricultural kind of business. They have agricultural leases, cottage rentals, a bit of interest income. About 60 to 70 per cent of the Bands are in that category.

As to the Saddle Lake Band in Alberta, we chose it because it is representative of the Bands which have received oil and gas royalties; I think 99 per cent of their income comes from that source.

So it was two different kinds of revenue sources for each kind of Band, and we thought that would be representative for a start.

**Mr. Desmarais:** Could you tell me what is going to happen to the other 73? Are you going to do them eventually with the request that you got from the Brotherhood?

**Mr. Dye:** I think it would be more appropriate if we have the department take that on, and we play an oversight role. For my department to commit to the audits of all Indian bands—although it is possible, it may be much better done through the auspices of the department.

**M. Desmarais:** Alors, je reviens à vous, monsieur Tellier. Qu'est-ce qui se passe pour les 73 autres?

**M. Tellier:** Voyez-vous, monsieur Desmarais, notre plan de vérification prévoit que huit Bandes feront l'objet d'une vérification en 1982-1983; huit autres en 1983-1984 et en 1984-1985 on devrait être en mesure de faire l'ensemble des autres Bandes qui resteront pour compléter le tableau à la fin de l'année fiscale 1984-1985. Donc, dans trois ans à partir de maintenant.

**M. Desmarais:** Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous empêche de facturer le coût de ces vérifications aux comptes en fiducie des Bandes? Pourquoi proposez-vous de demander des fonds additionnels au Conseil du Trésor plutôt que de faire payer cela par les comptes en fiducie eux-mêmes?

**M. Tellier:** C'est une question très intéressante, monsieur Desmarais. Je suppose que dans certains cas il serait parfaitement justifié de demander aux Bandes, en particulier aux Bandes les plus riches, de défrayer ces frais-là. Cependant, j'ai l'impression que ceci serait très critiqué par certains leaders indiens, parce que même dans le domaine des services, très souvent, il est extrêmement difficile de convaincre un conseil de Bande que ses membres doivent payer pour certains services

[Translation]

We will have audited almost 90 per cent of the funds deposited in public accounts.

**M. Desmarais:** Le Vérificateur général peut peut-être répondre à cette question. Comment avez-vous choisi ces deux bandes, les Saguenay, je pense, et l'autre, plutôt que d'autres bandes?

**M. Dye:** Monsieur le président, nous avons donné suite à la demande du Comité d'étudier au moins deux bandes, ce que nous avons fait. Notre approche était de choisir des bandes qui seraient représentatives des diverses activités. Dans le cas de la bande de Saguenay, en Saskatchewan, ils sont représentatifs des petites bandes qui font de l'agriculture. Ils ont des baux agricoles, des loyers, un peu de revenu d'intérêts. Environ 60 à 70 p. 100 des bandes sont dans cette catégorie.

Quant à la bande de Saddle Lake en Alberta, nous l'avons choisie car elle représente des bandes qui ont reçu des redevances sur le pétrole et le gaz; je pense qu'à peu près 99 p. 100 de leurs revenus viennent de cette source.

Chaque bande a donc des revenus d'origines différentes, et nous avons pensé que cela serait représentatif.

**M. Desmarais:** Pouvez-vous me dire ce qui va arriver avec les 73 autres? Allez-vous faire une vérification à la suite de la demande de la Fraternité?

**M. Dye:** Je pense qu'il serait plus approprié que le ministère s'en charge, et que nous jouions un rôle de contrôle. Si le ministère décidait de faire la vérification de toutes les bandes indiennes d'intérêt quoique cela soit possible, il serait préférable de le faire sous les auspices du ministère.

**Mr. Desmarais:** Well, I come back to you, Mr. Tellier. What is happening with the 73 others?

**Mr. Tellier:** Well, you see, Mr. Desmarais, our audit plan provides that eight bands will be audited in 1982-83; eight others in 1983-84 and in 1984-85 we should be in a position to do all the other bands to complete the picture by the end of the fiscal year 1984-85. Therefore, in three years from now.

**Mr. Desmarais:** Is there anything preventing you from billing the cost of these audits to the band trust accounts? Why are you proposing to ask for additional funds from Treasury Board rather than having this paid from the trust accounts themselves?

**Mr. Tellier:** This is a very good question, Mr. Desmarais. I suppose that in certain cases it would be perfectly justified to ask the bands, especially the richest bands, to defray these costs. However, I have the impression that this would be highly criticized by certain Indian leaders, because even in the area of services, it is very often extremely difficult to convince a band council that its members must pay for certain services provided by the government. I can give you an example, Mr.



**[Texte]**

que lui fournit le gouvernement. Je peux vous donner l'exemple, monsieur Desmarais, d'une Bande dans votre province où le gouvernement, via notre ministère, a dépensé des millions pour mettre en place un service d'eau, d'aqueducs, d'égouts, et les membres de cette Bande-là sont assujettis maintenant à une charge de services de \$52 par personne qui est, comme vous le savez, très minime comparativement à ce que paierait un individu en taxe s'il était dans une municipalité. Cette décision-là est déjà très controversée. Je pense que c'est une très bonne décision et qu'elle doit être maintenue, mais elle est controversée.

Donc, si demain matin on décidait de facturer, comme cela se fait généralement, au compte du fiduciaire l'objet de la vérification, j'ai l'impression qu'il y aurait une réticence assez sérieuse d'exprimée. Maintenant, je prends bonne note de votre suggestion. Je pense qu'elle mérite d'être étudiée dans certains cas.

**M. Desmarais:** Une de vos préoccupations fondamentales a été d'établir les soldes d'ouverture dans ces comptes en fiducie.

• 1205

Maintenant, au paragraphe 9, vous mentionnez la vérification d'un échantillonnage d'une vingtaine de comptes. Vous avez expliqué tout à l'heure que vous vous proposez de faire les 75. Mais, est-ce que vous allez faire les 1,142 ou 1,120 et quelques comptes de la même façon?

**M. Fournier:** Oui. On s'attend de les faire tous. Mais en réalité, dans le moment, il ne s'agit plus de 1,100 comptes, mais de 12,000. Nous avons dans le moment à peu près 12,000 comptes en fiducie et notre intention est de vérifier tous les comptes...

**M. Desmarais:** 12,000 ou 1,200?

**M. Fournier:** 12,000.

**M. Desmarais:** Mais, il y a combien de comptes en fiducie?

**M. Fournier:** 12,000.

**M. Desmarais:** Je pensais que vous aviez 585...

**M. Fournier:** C'était le cas il y a 18 mois, mais la situation n'est plus la même aujourd'hui, à cause du fait que les Bandes ont fait des distributions per capita, sous la Loi indienne. Le ministre doit mettre en fiducie tous les fonds pour tous les enfants qui sont mineurs.

**M. Desmarais:** Ah non!

**M. Tellier:** Voyez-vous, monsieur Desmarais, dans le cas d'une Bande, comme la Bande Samson en Alberta, quand elle décide de faire une distribution per capita de ces fonds qui lui appartiennent et que l'on demande au ministre de mettre ces fonds-là à la disposition des membres de la Bande, le ministère de la Justice nous dit que ces fonds-là, pour protéger les intérêts des mineurs, doivent être versés dans des comptes en fiducie. Et comme M. Fournier vient de le dire, à cause d'un certain nombre de distributions per capita qui ont eu lieu au cours de la dernière année, le nombre de comptes en fiducie a passé d'un peu au-delà de 1,000 à 12,000.

**[Traduction]**

Desmarais, of a band in your province where the government through our department has spent millions to set up a water service, with aqueducts and sewers, and members of this band are now subject to a service charge of \$52 per person which is, as you know, very low in comparison to what an individual would pay in taxes if he were in a municipality. But this decision is already highly controversial. I think it is a very good decision and that it must be maintained, but it is being contested.

So, if we decided tomorrow morning to bill the audit to the trust account, as is generally done, I have the impression that we would hear some quite forceful reservations. But I am taking careful note of your suggestion. I think it deserves to be studied for some cases.

**Mr. Desmarais:** One of your major concerns has been to establish a charge for opening a trust account.

Now in paragraph nine, you mention auditing a sample of 20 accounts. You explained a moment ago that you propose to do all 75. But do you plan to do the 1,142 or 1,120 and a few accounts in the same way?

**Mr. Fournier:** Yes. We plan to do them all. But in reality, at this point it is no longer a question of 1,100 accounts, but rather 12,000. At this time, we have almost 12,000 trust accounts and our intention is to audit all these accounts...

**Mr. Desmarais:** 12,000 or 1,200?

**Mr. Fournier:** 12,000.

**Mr. Desmarais:** But how many trust accounts are there?

**Mr. Fournier:** 12,000.

**Mr. Desmarais:** I thought you had 585...

**Mr. Fournier:** That was the case 18 months ago, but the situation is no longer the same today because of the fact that the bands have made per capita distributions under the Indian Act. The minister must put all funds for minors into trust.

**Mr. Desmarais:** Oh.

**Mr. Tellier:** You see, Mr. Desmarais, in the case of a band such as the Samson Band in Alberta, when it decides to make a per capita distribution of the funds which belong to it and it asks the minister to make these funds available to band members, the Department of Justice tells us that in order to protect the interests of minors, these funds must be put into trust accounts. And as Mr. Fournier has just stated, because of the number of per capita distributions that have been made over the last year, the number of trust accounts has gone from shortly over 1,000 to 12,000.

*[Text]*

**M. Desmarais:** Ce sont des comptes d'individus plutôt que des comptes de Bandes.

**M. Tellier:** Oui.

**M. Desmarais:** D'accord.

**M. Tellier:** Exactement.

**M. Desmarais:** Quelle a été la réaction des Bandes indiennes à cette proposition?

**M. Tellier:** A la proposition...

**M. Desmarais:** .. De faire la vérification, vous dites d'une vingtaine..., mais en général?

**M. Fournier:** Dans le moment, la réaction des Bandes, parce que nos discussions ont lieu avec les Bandes elles-mêmes, elle est très bonne. Nous avons fait une vérification dans les derniers douze mois, par exemple, de la Bande Samson. Cela a très bien fonctionné et ils sont très contents.

Quand on rencontre les chefs de Bandes, les problèmes ne sont pas les mêmes...

**M. Desmarais:** Comment la nouvelle présentation de vos relevés mensuels de comptes en fiducie a été acceptée par les divers conseils de Bandes? Combien en avez-vous consultés?

**M. Fournier:** Selon le nouveau système?

**M. Desmarais:** Oui.

**M. Fournier:** Cela a été très, très positif. Nous en avons discuté avec presque toutes les Bandes de l'Alberta où il y a beaucoup d'argent d'impliqué, le montant est très élevé. Nous en avons aussi discuté avec certaines Bandes de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan et les réactions ont été très positives. Ils sont très enchantés de la chose. Il n'y a aucun problème.

**Mr. Desmarais:** Is the Auditor General satisfied with the role of the department with respect to the internal audit of these trust accounts?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to answer Mr. Desmarais, yes I think the concept is right and I think that, given a bit of time in order to implement it, this will work to the satisfaction of the department and the Bands and to ourselves. As I said earlier, the plan itself needs some additional thought and we are presently working with the department on that. But, as a broad answer to your question, the answer is yes.

**Mr. Desmarais:** How do you propose to monitor this internal audit function?

**Mr. Dye:** What we propose to do is review the process itself to be certain that each year instructions are properly handed out to review in the course of our annual audit some of the work done, on a very randomly selected and probably small sample basis, and particularly to review those accounts where there may be qualifications. If issues are raised by the internal auditors and we believe them to be significant, we would follow up on those. We will have an oversight role there. We will continue to look at several closely and at all of them on a broad oversight basis.

*[Translation]*

**Mr. Desmarais:** These are individual accounts rather than band accounts.

**Mr. Tellier:** Yes.

**Mr. Desmarais:** I see.

**Mr. Tellier:** Exactly.

**Mr. Desmarais:** How did the Indian bands react to this proposal?

**Mr. Tellier:** To the proposal...

**Mr. Desmarais:** To audit, you mentioned 20..., but in general?

**Mr. Fournier:** At the moment, the band reaction, because we discussed this with the bands themselves, have been very good. Over the last 12 months, we have audited the Samson Band, for example. It went very well and they are very happy.

When we meet the chiefs of the band, the problems are not the same...

**Mr. Desmarais:** How did your new method of presenting monthly trust account statements go over with the various band councils? How many did you consult?

**Mr. Fournier:** On the new system?

**Mr. Desmarais:** Yes.

**Mr. Fournier:** It was very, very positive. We discussed this with almost all the bands in Alberta where a great deal of money is involved, the total is very high. We discussed it with certain bands in British Columbia and Saskatchewan and their reactions were very positive. They are very happy about it. There is no problem.

**M. Desmarais:** Et le Vérificateur général est-il satisfait du rôle du ministère vis-à-vis de la vérification interne de ces comptes fiduciaires?

**M. Dye:** Monsieur le président, pour répondre à M. Desmarais, je pense que oui, le concept est bon, et je pense qu'après quelque temps, le système va marcher à la satisfaction du ministère, des bandes, et de nous-mêmes. Comme je l'ai dit plus tôt, on a besoin de retravailler encore un petit peu le plan, et nous sommes en train de le faire avec le ministère. Mais la réponse générale est oui.

**M. Desmarais:** Comment proposez-vous de contrôler la vérification interne?

**M. Dye:** Ce que nous proposons de faire, c'est de revoir le processus lui-même, pour être certain que les directives annuelles sont très claires, pour revoir, pendant notre vérification annuelle, une partie du travail, un échantillon prélevé au hasard et probablement très petit, et pour revoir en particulier ces comptes où il peut y avoir des réserves. Si des questions sont soulevées par les vérificateurs internes et que nous les trouvons importantes, nous les étudions. Nous exercerons alors un contrôle. Nous continuerons à en examiner quelques-uns de très près et tous sur une base plus générale.

[Texte]

**Mr. Desmarais:** Thank you very much.

My last question, if I may, Mr. Chairman.

• 1210

Au paragraphe 13 du mémoire du ministère, vous dites:

En outre, la Direction générale de la vérification a déjà entrepris cinq vérifications directement reliées aux comptes fiduciaires des Bandes, soit la vérification opérationnelle du Bureau des ressources minérales des Indiens (Ouest), la vérification financière du Bureau des ressources minérales des Indiens (Ouest), la vérification fonctionnelle de la Direction générale des réserves et fidécommis et l'évaluation de l'exactitude et de l'intégrité des listes d'effectif des Bandes.

Voulez-vous me dire, monsieur Tellier, quelle est la nécessité de ces vérifications et ce qu'elles vous permettront de réaliser?

**M. Tellier:** Là, on s'éloigne un peu du domaine très spécifique que nous discutons il y a un instant, monsieur Desmarais, à savoir les comptes en fiducie. Essentiellement, comme vous le savez, nous sommes obligés de soumettre à chaque année au Conseil du Trésor et au contrôleur général un plan détaillé des activités qui feront l'objet soit d'une évaluation ou soit d'une vérification. Étant donné les commentaires exprimés par le vérificateur général ou le contrôleur général au cours des dernières années, nous en sommes venus à la conclusion que faire une vérification, par exemple dans le premier cas, une vérification opérationnelle du bureau des minéraux dans l'Ouest, à Calgary, ou encore une vérification sur le plan financier de ce même bureau-là et ainsi de suite, que cela nous permettrait de renforcer et d'améliorer notre gestion dans ces domaines-là.

Donc, ce sont toutes des questions qui portent directement ou indirectement sur la gestion financière. Si vous regardez, par exemple, la vérification sur la Direction générale des réserves et des *reserves in trust*, chacune de ces vérifications va nous permettre de nous assurer que non seulement la direction générale en question est bien gérée ou que le bureau en question est bien géré, mais également s'assurer que, sur le plan de la gestion financière, les procédures, les politiques et ainsi de suite, sont claires et précises et que ce sont des processus efficaces. Donc, cela fait partie de nos activités générales de vérification ou d'évaluation.

**M. Desmarais:** Le Bureau des ressources minérales des Indiens, qu'est-ce que c'est exactement?

**M. Tellier:** Monsieur Desmarais, je pense qu'il y a 17 Bandes indiennes au Canada qui ont des revenus qui découlent..., c'est peut être 19, directement des richesses en termes de gaz et de pétrole, des baux qui existent sur des terres indiennes, et comme vous le savez, ces royalties-là sont versées directement au ministère qui les détient en fiducie pour les Bandes. Donc, essentiellement, ce bureau est là pour percevoir les royalties et pour maintenir le système de comptabilité qui s'impose, ou encore pour aider les Bandes à transiger le renouvellement de baux sur leurs terres.

[Traduction]

**M. Desmarais:** Merci beaucoup.

Ma dernière question, si vous le permettez, monsieur le président.

In paragraph 13 of the departmental brief, you state:

In addition, the Audit Branch has already undertaken five audits directly related to Band trust fund accounts: the operational audit of the Indian Minerals Office (West), the financial audit of the Indian Minerals Office (West), the functional audit of the Reserves and Trusts Branch, and the Assessment of the accuracy and completeness of Band membership rolls.

Will you please tell me, Mr. Tellier, what is the need for these audits and what they will help you to achieve?

**Mr. Tellier:** Now we are moving somewhat away from the very specific area we were talking about earlier, Mr. Desmarais, namely trust accounts. Basically, as you know, each year we are required to submit to Treasury Board and the Comptroller General a detailed plan of our assessment or audit activities. Given the comments expressed by the Auditor General or the Comptroller General in recent years, we reached the conclusion that to do an audit, for example, in the first case, an operational audit of the Indian Minerals Office in the West, in Calgary, or a fiscal audit of the same office and so on, would enable us to reinforce and improve our management in these areas.

So these are all questions which pertain directly or indirectly to financial management. If you look, for example, at the audit of the Reserves and Trusts Branch, each audit will enable us to ensure that the branch is not only well managed and that the office in question is well managed, but also to ensure that the financial management, namely, procedures, policies and so forth, are clear and specific and that the process is effective. So this forms part of our general audit and assessment activities.

**Mr. Desmarais:** What exactly is the Indian Minerals Office?

**Mr. Tellier:** Mr. Desmarais, I think that there are 17 Indian bands in Canada, or perhaps 19, whose income is directly based on gas and oil, on leases from Indian lands, and as you know these royalties are paid directly by the department into band trust accounts. Basically, therefore, the office is there to receive the royalties and maintain the necessary accounting system, or to assist bands in renewing leases on their lands.



## [Text]

**M. Desmarais:** Est-ce que ce sont tous des bureaux du ministère?

**M. Tellier:** Oui, c'est un bureau du ministère. On en a deux, monsieur Desmarais; il y en a un, et c'est le principal, qui est situé à Calgary et qui doit avoir une douzaine d'employés. Il y en a un autre également pour toutes les royautés minières dans l'Est qui est situé à Toronto.

**M. Fournier:** Monsieur le président, je voudrais juste ajouter une chose à ce que le sous-ministre vient de dire. Dans l'ensemble de la vérification qu'il faut faire sur les fonds en fiducie, il y en a quelques-unes de ces vérifications qui sont tout à fait nécessaires.

• 1215

Premièrement, une des vérifications, c'est de s'assurer que le système est en place pour être certain que l'argent soit déposé au fédéral; et puis comme M. le sous-ministre vient de dire, dans quelques-unes des Bandes, ce sont des grosses sommes, et si la machine ne marche pas de la façon qu'elle devrait marcher, les procédures n'existent pas . . .

**M. Desmarais:** Ce que je cherchais c'est . . .

**M. Fournier:** . . . On peut perdre beaucoup d'argent.

**M. Desmarais:** C'est strictement de la régie interne.

**M. Fournier:** Oui.

**M. Tellier:** Oui, c'est cela. Comme vous le savez, monsieur Desmarais, une des recommandations du vérificateur général, et du contrôleur général, c'était justement que l'on mette sur pied une direction générale de vérification au ministère, et c'est ce qui a été fait il y a quelques années.

**M. Desmarais:** Merci.

**Le président:** Merci monsieur Desmarais.

Just before I recognize Mr. Fretz, I have a supplementary for the Auditor General arising out of Mr. Desmarais' question. On the reports of the two Bands that you have selected, Mr. Dye, to whom and when do you plan to report on those audits?

**Mr. Dye:** Well, we would report in two fashions, Mr. Chairman, to Parliament, in the normal course of our reporting, and that would be noted in a paragraph—probably chapter 15, 17, somewhere there. And I think we would also be obliged to report directly to the Band in this case, to give them assurance that we have looked at their accounts, and we would report to—I think the proper authority would be the Band council. Am I correct, Mr. Ting?

**Mr. L.S. Ting (Principal, Audit Operations), Office of the Auditor General:** That is right.

**The Chairman:** Then in connection with the recommendation 13(a) in our Sixth Report, that you undertake those audits, and:

. . . that he and the department consult with representatives of the Indians to ascertain the scope of his examination of the accounts.

## [Translation]

**Mr. Desmarais:** Are these all departmental offices?

**Mr. Tellier:** Yes, it is a departmental office. We have two, Mr. Desmarais; there is one, the main one, in Calgary which has about one dozen employees. There is also one for mineral royalties in the East which is located in Toronto.

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, I would just like to add one thing to what the Deputy Minister has just said. In the overall audit which must be done of trust accounts, there are some audits which are totally necessary.

First of all, one of the audits is to ensure that the system is in force and to make certain that the money is deposited in the federal account. And as the Deputy Minister has just said for some of these bands huge amounts are involved and if the machinery does not work in the way it should, there are no procedures . . .

**Mr. Desmarais:** What I wanted to know is . . .

**Mr. Fournier:** . . . they may lose a lot of money.

**Mr. Desmarais:** That is strictly internal control.

**Mr. Fournier:** Yes.

**Mr. Tellier:** Yes, that is right. As you know, Mr. Desmarais, one of the Auditor General's and Comptroller General's recommendations was that we should set up an audit branch in the department, and that is what we did a few years ago.

**Mr. Desmarais:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais.

Avant de donner la parole à M. Fretz, j'ai une question supplémentaire pour le Vérificateur général, qui découle de la question de M. Desmarais. Quant aux rapports des deux bandes que vous avez choisies, monsieur Dye, à qui et quand avez-vous l'intention de faire un rapport sur ces vérifications?

**M. Dye:** Eh bien, nous allons faire un rapport de deux façons, monsieur le président. Nous allons faire un rapport au Parlement de la façon normale, prévue au paragraphe—au chapitre 15, 17, je crois. Et je pense que nous devons aussi faire un rapport directement à la bande, dans ce cas-ci, afin de l'assurer que nous avons vérifié ses comptes, et nous ferons ce rapport à . . . je pense que l'autorité appropriée est le conseil de bande. Ai-je raison, monsieur Ting?

**M. L.S. Ting (directeur principal, Direction générale de la vérification, Bureau du Vérificateur général):** C'est cela.

**Le président:** Alors, suite à la recommandation 1 3a) de notre sixième rapport, qui demande que vous procédiez à ces vérifications, et:

. . . que lui et le ministère consultent les représentants des Indiens pour déterminer la portée de son examen de ces comptes.



*[Texte]*

Now we know that the department has been unable to set up that meeting, or to at least consummate that meeting, and therefore you have been unable to as well, we presume. Do you think that is necessary in order for you to carry out the further audit examinations?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, we, in fact, have been able to have rather good meetings with Bands but not with the Brotherhood. Consequently, we have had consultation with three Bands. Mr. Ting, and one of my other representatives travelled out to the Prairies, and had good meetings; and those meetings are resulting in an agreement between ourselves and the Band. And the departments plug right into this. So, we do have agreement on scope and we will be reporting to the Band and ultimately to Parliament. I think our report will be ready soon after the end of May; that probably Parliament will get the information in our annual report which should come out next November or December.

**The Chairman:** How have the Bands that you have dealt with received you? What has their reaction been?

**Mr. Dye:** I understand it has been positive, but not having been there personally and Mr. Ting was, maybe we could ask him to 109give a better insight into that question.

**The Chairman:** Mr. Ting, how was your reception from the Indian Band?

**Mr. Ting:** Mr. Chairman, we met the Band and we explained to them the purpose of the visit and what has been done on a global basis; what we intend to do, how we selected those two Bands and why we did those two Bands. And we asked them, this. Would they really be concerned if we did not go back to day one, because they were requesting day one. They said, oh, this is only a standard form of BCL, we just copy the thing, but we do not expect you to go back to day one to do the audit. So we said, how about going back to five years—will you be happy? Oh yes, that will be plenty. But then they expressed some of the concerns they have about the trust accounts and some of those specific concerns they have on some land fund sections accounts. We promised them we would look at that while we are doing our audit and we would report back to them. They were very happy and they asked us to keep in touch with them if we have any more problems or if we could not find any documents.

**Mr. Dye:** Mr. Ting has given a number of assurances to these Bands that he will undertake to do certain things and I have discussed that with him. And our audit plan so far has covered every assurance that we gave. Those issues are being addressed and the Band will get assurance or a response to the concerns that they have. So they have good involvement in these processes.

**The Chairman:** Good. And the concern that the committee expressed, that the department and the Auditor General work together to develop the internal audit plan, is everything satisfactory? It was not quite clear to me. Is everything

*[Traduction]*

Nous savons maintenant que le ministère n'a pas réussi à organiser une rencontre, ou au moins à en tenir une, et que vous non plus, vous n'avez sans doute pas réussi. Pensez-vous que ce soit nécessaire afin de procéder aux autres vérifications?

**M. Dye:** Monsieur le président, en effet, nous avons eu des réunions très positives avec les bandes, mais pas avec la Fraternité. Par conséquent, nous avons eu des consultations avec trois bandes. M. Ting et un autre représentant de mon ministère se sont rendus dans les Prairies et y ont eu de bonnes réunions. Ces réunions se sont terminées par un accord entre notre ministère et la bande. Et les ministères auront profité de cet accord. Alors, nous avons un accord sur la portée et nous allons faire un rapport à la bande, puis au Parlement. Je pense que notre rapport sera prêt peu après la fin de mai, et que le Parlement aura ces renseignements dans notre rapport annuel, qui devrait paraître au mois de novembre ou décembre.

**Le président:** Quelle a été la réception de la part des bandes? Quelle a été leur réaction?

**M. Dye:** D'après moi, ce fut positif, mais comme je n'y étais pas en personne, comme M. Ting, peut-être pouvons-nous lui demander de répondre à cette question.

**Le président:** Monsieur Ting, quelle a été la réaction de la bande indienne?

**M. Ting:** Monsieur le président, nous avons rencontré la bande et nous lui avons expliqué le but de notre visite et ce que l'on a fait sur une base globale, ce que nous entendons faire, comment et pourquoi nous avons choisi ces deux bandes. Et nous leur avons posé la question suivante: seriez-vous ennuyés si nous ne commencions pas à la première journée? Car ils ont demandé une vérification de la première journée. Ils ont dit: ce n'est qu'une formule normalisée de BCL, nous ne faisons que copier la chose, mais nous ne nous attendons pas à ce que vous fassiez la vérification de la première journée. Alors, nous avons dit: si nous faisons la vérification de cinq années, est-ce que vous seriez heureux? Ils ont dit que oui, que ce serait assez. Mais après, ils ont exprimé leurs préoccupations quant aux comptes fiduciaires et aux comptes concernant leurs terrains. Nous leur avons promis d'examiner ces choses pendant la vérification et de leur faire rapport. Ils étaient très contents et ils nous ont demandé de les contacter si nous avions des problèmes ou si nous ne pouvions pas trouver certains documents.

**M. Dye:** M. Ting a donné un certain nombre d'assurances à ces bandes et il s'est engagé à faire certaines choses, et j'ai discuté de cela avec lui. Et jusqu'ici, notre plan de vérification a respecté tous nos engagements. On s'occupe de ces questions et la bande sera rassurée quant à ses préoccupations ou elle va avoir des explications. Alors, ils sont vraiment impliqués dans ce processus.

**Le président:** Bon. Et la demande du Comité, à savoir que le ministère et le Vérificateur général travaillent ensemble afin d'élaborer le plan de vérification, est-ce que tout fonctionne bien? Ce n'est pas clair pour moi. Est-ce que tout marche bien, pour ce qui est du vérificateur général?

*[Text]*

operating on a satisfactory basis, as far as the Auditor General is concerned?

**Mr. Dye:** We are not completed but I would say it is a satisfactory relationship. The preliminary plan has been presented to us for our comments. We have received that just recently and our comments are flowing back. I think there is a constructive relationship there which will achieve everything your committee wants as well as what my office would desire and would do the job on behalf of the management of the department. Their internal audit group is moving ahead nicely.

• 1220

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fretz.

**Mr. Fretz:** Thank you, Mr. Chairman. In the year 1979 to 1980 there were no appropriations or expenditures listed under capital. We do have them under operating and grants and contributions, but we have no figures under capital.

**Mr. Dye:** What is the reference you are giving?

**Mr. Fretz:** That is on page 1 in public accounts, 1970 through 1980, the Department of Indian Affairs, programs by activities. I could let you look at the sheet if you would like to see it.

**Mr. Fournier:** I have only been there since 1978 and I think there was an appropriation back then which I think goes even further back than that, called Parliament 2010, which was all capital. Then if you went on two or three pages in the blue book of estimates, at that time all individual projects over \$250,000 were listed specifically. I think today the figure is still \$250,000 projects being listed in the blue book of estimates. I know they are there now and I know that the procedure has been in government since at least 1971, and I am sure that Indian Affairs covered it then. I do not know if I am answering your question or not, but the listing of capital projects over a certain value has been a procedure of estimates for at least 12 years that I am aware of.

**Mr. Fretz:** Mr. Chairman, in Annex 3 on page 3 we have listed through the years of 1970 through 1980 a 10 per cent drop in education. I wonder if Mr. Tellier would be able to explain that drop from 42 per cent to 30 per cent in education. Is it possible for you to give me a reason why education dropped so dramatically?

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, I do not know exactly what is being referred to except that I think I can be quite adventurous here and say that my figures—

**Mr. Fretz:** You can be adventurous.

**Mr. Fournier:** —would show the opposite. I am sure that is not true because the education activity of the Indian program, if that is what you are referring to, has gone up substantially to the point that today I think it is close to \$300 million. But there has been, at least over the last five years, some restructuring of the estimates, and in even the years before that there has been a restructuring on a government-wide scale. When government introduced program planning and budgeting, for instance, that caused a restructuring. So I would have to go

*[Translation]*

**M. Dye:** Nous n'avons pas terminé, mais je dirais que c'est une relation satisfaisante. Le plan préliminaire nous a été soumis pour nos commentaires. Nous venons de le recevoir et nous transmettons nos remarques. Je pense qu'on a établi là des rapports constructifs qui permettront de réaliser tout ce que votre Comité souhaite, ainsi que nos objectifs et ceux du ministère. Le groupe de vérification interne avance de façon satisfaisante.

**Le président:** Je vous remercie, Monsieur Fretz.

**M. Fretz:** Je vous remercie, monsieur le président. Je ne vois aucune inscription de crédits au chapitre «équipement» pour les années 1979—1980. J'en vois au chapitre «dépenses de fonctionnement» et «subventions et contributions», mais c'est tout.

**M. Dye:** Quelle est la référence?

**M. Fretz:** C'est à la page 1 des comptes publics, 1970-1980, ministère des Affaires indiennes, programmes par activité. Je peux vous passer le document, si vous voulez le voir.

**M. Fournier:** Je ne suis en poste que depuis 1978, et je crois qu'il y avait un crédit, à cette époque, qui remontait encore plus loin que cela, intitulé: Parlement 2010, qui portait uniquement sur les équipements. Si vous avancez de deux ou trois pages dans le livre bleu, tous les projets individuels de plus de \$250,000 étaient répertoriés individuellement à l'époque. Je crois que c'est toujours le cas aujourd'hui. Je sais qu'ils y figurent, selon une procédure suivie depuis 1971 au moins, et je suis sûr que les Affaires indiennes sont couvertes. Je ne sais si cela répond à votre question, mais cela fait au moins 12 ans que les projets d'équipement dépassant une certaine valeur sont inscrits au budget.

**M. Fretz:** Monsieur le président, je vois à l'annexe 3, page 3, que les dépenses consacrées à l'éducation? ont diminué de 10 p. 100 entre 1970 et 1980. M. Tellier pourrait-il nous expliquer cette réduction de 42 p. 100 à 30 p. 100 au chapitre de l'éducation? Quelles sont les raisons d'un recul aussi spectaculaire?

**M. Fournier:** Monsieur le président, je ne sais pas très bien de quels chiffres il s'agit, mais, si je puis m'aventurer...

**M. Fretz:** Vous le pouvez.

**M. Fournier:** ... je dirais que mes chiffres indiquent le contraire. Il ne peut pas y avoir de réduction, car les dépenses d'éducation dans le programme des Affaires indiennes, si c'est de cela que vous parlez, ont augmenté sensiblement, pour atteindre aujourd'hui un chiffre proche de 300 millions de dollars. Par contre, dans le courant des cinq dernières années, on a procédé à une restructuration du budget qui a touché les ministères. Par exemple, une restructuration est intervenue à la suite de la mise en place de la planification et de la

## [Texte]

back and trace the figures you have, and I could do that if you are interested in knowing how education has grown over the last 10 years in the Indian program, and pass the figures on to you because I am sure it is . . .

**Mr. Fretz:** Perhaps at the conclusion of the meeting, Mr. Chairman, I could show him these figures and we could get that information.

Mr. Chairman, in an internal review done by the department, on page 13—and I may have you at a bit of a disadvantage; you may not have it with you—regarding education I would like to just raise a few questions if I could, Mr. Chairman, if that is possible.

**The Chairman:** What is the document again, Mr. Fretz?

**Mr. Fretz:** It is the Education and Social Development Branch; it is an internal review by the federal department. Is it possible for me to raise a question regarding that today?

**The Chairman:** I do not think it is on our agenda, but if the . . .

**Mr. Fretz:** I will raise this at another time then.

**The Chairman:** I sense that the witnesses are not in a position to answer questions on that today.

**Mr. Fretz:** Fine. That is okay.

**Mr. Fournier:** We do not have the document. It could be one of a couple, so . . .

**The Chairman:** Perhaps in your meeting afterwards, Mr. Fretz, you could handle it.

**Mr. Fretz:** Yes, I will do that. Thank you, Mr. Chairman.

In the report, the information that was given us this morning, in paragraph 12(c) . . . I hope I am not being repetitious; I was out of the room for a few minutes.

• 1225

**Mr. Fretz:** Now, I can pick out what I need from the transcripts. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right. Thank you, Mr. Fretz. I think that concludes our questioning for today. I want to thank all the witnesses for being with us again this morning. It was a very valuable follow-up meeting.

I have some appendices to be added to today's account of proceedings and evidence. They comprise a letter from the Deputy Minister, Department of National Revenue and Taxation, dated March 29, to the Chairman. And that will be identified as: *Appendix PUBL 74*. There is a response from the Department of Veterans Affairs, dated March 29, to the tenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, and that will be identified as: *PUBL 75*. A letter from the Chairman, Canadian Pension Commission, dated March 30, to the committee chairman will be identified as: *Appendix PUBL 76*. Next is a letter from the Chairman of the Standing Committee

## [Traduction]

budgétisation par programme. Il faudrait donc remonter en arrière et retrouver tous les chiffres, et je le ferai si vous êtes intéressés de savoir comment l'éducation a évolué au cours des dix dernières années dans le cadre du programme des Affaires indiennes. Je peux vous communiquer ces chiffres, car je suis sûr . . .

**M. Fretz:** Peut-être pourrais-je montrer ces chiffres à M. Fournier après la séance, monsieur le président, afin qu'il recherche les renseignements voulus.

Monsieur le président, j'aimerais poser quelques questions concernant l'étude interne faite par le ministère sur l'éducation, et notamment à la page 13—je vous place peut-être dans une situation défavorable si vous n'avez pas le document avec vous.

**Le président:** De quel document s'agit-il, monsieur Fretz?

**M. Fretz:** C'est une étude interne du ministère fédéral, de la Direction de l'éducation et du développement social. Puis-je poser une question sur ce document aujourd'hui?

**Le président:** Je ne pense pas que ce point figure à notre ordre du jour, mais si . . .

**M. Fretz:** J'en parlerai une autre fois, dans ce cas.

**Le président:** J'ai l'impression que les témoins ne seraient pas en mesure de répondre aujourd'hui.

**M. Fretz:** Bien.

**M. Fournier:** Nous n'avons pas ce document. Il y a eu plusieurs études, si bien que . . .

**Le président:** Peut-être pourriez-vous y revenir durant votre conversation après la séance, monsieur Fretz.

**M. Fretz:** Oui, je le ferai. Je vous remercie, monsieur le président.

Dans le rapport qui nous a été distribué ce matin, au paragraphe 1 2c) . . . J'espère qu'on n'en a pas déjà parlé pendant les quelques minutes où j'étais absent.

**M. Fretz:** Je trouverai les renseignements que je cherche dans le compte rendu. Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Bien. Je vous remercie, monsieur Fretz. Je pense que ceci met fin à nos travaux d'aujourd'hui. Je tiens à remercier tous les témoins d'avoir bien voulu revenir ce matin. Cela a été très utile.

J'ai un certain nombre de textes à annexer à notre compte rendu d'aujourd'hui. Il s'agit d'une lettre du sous-ministre du Revenu national (Impôt), datée du 29 mars, adressée au président. Elle recevra la quote «annexe PUBL 74». Il y a eu également une réponse, datée du 29 mars, du ministère des Affaires des anciens combattants au dixième rapport du Comité permanent des comptes publics, qui recevra la quote «PUBL 75». Ensuite, une lettre du président de la Commission canadienne des pensions, datée du 30 mars, adressée au président du Comité; elle recevra la quote «annexe PUBL 76». Ensuite, une lettre du président du Comité permanent des



*[Text]*

on Public Accounts, dated February 19, 1982, and a response thereto from the Deputy Minister, Department of Indian Affairs and Northern Development, dated March 1, 1982, both on the subject of audit of individual Band trust accounts and they will be identified as: *Appendix PUBL 77*.

I want to remind members of the briefing dinner next Monday, April 26, at 6 p.m. in the parliamentary restaurant. The subject will be the heavy water plants of Atomic Energy of Canada Limited. AECL itself will be appearing before this standing committee the next day, Tuesday, at 11 a.m.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

comptes publics, datée du 19 février 1982, ainsi que la réponse du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, datée du 1<sup>er</sup> mars 1982, portant toutes deux sur la vérification des comptes fiduciaires individuels des bandes, qui recevront la quote «annexe PUBL 77».

Je tiens à vous rappeler le dîner d'information qui se tiendra lundi prochain, le 26 avril, à 18 heures, au restaurant parlementaire. Le sujet sera les usines d'eau lourde de l'Énergie atomique du Canada, Ltée. L'EACL comparaitra elle-même le lendemain, mardi, à 11 heures.

La séance est levée.



## APPENDIX "PUBL-74"

March 29, 1982.

Mr. Bill Clarke  
Chairman  
The Standing Committee on  
Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

I am writing to give you the responses of this Department to recommendations in the ninth report of the Standing Committee on Public Accounts.

- (a) the Department significantly improve its computer systems so that individuals and corporations not in full compliance with the tax law be identified;

The Department is moving in the direction of setting up a computer system to record basic corporate data on a national basis. This will be accomplished by obtaining computer tapes from the Federal Consumer and Corporate Affairs Department and the Provincial Agencies.

The Department expects to finalize arrangements with Federal Consumer and Corporate Affairs this fiscal year. However, it would be optimistic to expect that final arrangements could be made with all the Provinces during this same period considering the heavy demands that have already been placed on the departmental limited Systems resources.

With regard to individual taxpayers the Department is proceeding with a variety of projects aimed at identifying non-compliance. These projects coupled with on-going computer matching programs provide the means for identifying non-filers.

- (b) The Department abandon the collection of tax gap information;

As suggested the Department is totally abandoning the collection of such information.

- (c) the Department introduce techniques to measure overall program effectiveness;

A Program Evaluation Division was created in April 1981 for the purpose of evaluating the effectiveness of departmental programs. This evaluation is to be done on a five-year cycle. At this date six programs have either been evaluated or are in process. Special techniques are developed for each program.

- (d) the Department ensure that there is no unnecessary duplication of computer material;

The Department is only exploring an appropriate off-site storage facility for its backup files for protection against damages in case of fire, flood or vandalism.

- (e) the Department not devote further resources to disaster planning in view of the general satisfaction of this Committee with the measures already in place to ensure continuity of EDP operations;

Other than proceeding with plans to have Sudbury Taxation Centre prepared as an alternate site and arranging for the timely delivery of equipment and supplies in the event of a disaster, the Department does not intend to devote further resources to disaster planning.

Yours sincerely,

Bruce A. MacDonald

## APPENDICE «PUBL-74»

Le 29 mars 1982

M. Fill Clarke  
Le Président  
Le Comité permanent des Comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur Clarke,

La présente a pour but de vous communiquer les réponses du Ministère aux recommandations du neuvième rapport du Comité permanent des comptes publics.

- a) que le ministère améliore sensiblement ses systèmes informatiques afin que les particuliers et les sociétés qui ne respectent pas intégralement la Loi de l'impôt soient identifiés;

Le Ministère est à établir un système informatique pour enregistrer les données de base des corporations au niveau national. Cela sera rendu possible grâce à la collaboration du ministère fédéral de la Consommation et des Corporations et des organismes provinciaux qui fourniront les bandes informatiques.

Le Ministère compte prendre des arrangements définitifs au cours de l'exercice financier actuel avec le ministère fédéral de la Consommation et des Corporations. Cependant, il ne serait pas réaliste d'espérer que des arrangements définitifs pourront ainsi être pris avec toutes les provinces au cours de la même période, compte tenu de la forte demande à laquelle doivent déjà répondre les ressources limitées des Systèmes, au Ministère.

En ce qui a trait aux particuliers, le Ministère poursuit une variété de projets visant à identifier l'inobservation de la loi. Ces projets, de concert avec les programmes en cours de rapprochement informatique, fournissent la possibilité d'identifier les non-déclarants.

- b) que le Ministère abandonne la collecte de renseignements sur le non-perçu fiscal;

Comme il a été suggéré, le Ministère abandonne complètement la collecte de ces renseignements.

- c) que le Ministère mette en oeuvre des méthodes pour mesurer l'efficacité générale du programme;

Une division de l'Evaluation des programmes a été créée en avril 1981 qui a pour objectif d'évaluer l'efficacité des programmes du Ministère. Cette évaluation se fait dans le cadre d'un cycle de cinq ans. Actuellement, six programmes ont été évalués ou sont en voie d'évaluation. Des techniques spéciales sont élaborées pour chaque programme.

- d) que le Ministère s'assure qu'il n'y ait pas double emploi en ce qui a trait au matériel informatique;

Le Ministère étudie seulement la possibilité d'établir un lieu d'entreposage approprié extérieur pour les dossiers de réserve afin de les protéger contre les possibilités de dommage en cas d'incendie, d'inondation ou de vandalisme.

- e) que le Ministère s'abstienne de consacrer de nouvelles ressources à la planification en cas de désastre, et ce en raison de la satisfaction générale du Comité à l'égard des mesures déjà mises en oeuvre pour assurer la continuité des systèmes informatiques;

A part la mise en oeuvre du projet visant à faire du centre fiscal de Sudbury un endroit pouvant tenir lieu de suppléance et prêt à recevoir en tout temps une livraison de matériel et d'approvisionnements dans l'éventualité d'un désastre, le Ministère n'a pas l'intention de consacrer d'autres ressources à la planification en cas de désastre.

Veuillez accepter, Monsieur Clarke, l'expression de mes sentiments distingués.

Bruce A. MacDonald



**APPENDIX "PUBL-75"**

Department of Veterans Affairs Response to the 10th  
Report of the Public Accounts Committee

As requested by the Standing Committee on Public Accounts, the Department of Veterans Affairs is pleased to submit this response to the Committee's 10th Report tabled in the House of Commons on November 17, 1981.

Recommendation 1

The Department improve its planning process and respond to the Auditor General's criticism in this regard.

Departmental Response

The planning function was significantly strengthened through the establishment of the Directorate of Policy, Planning and Evaluation in April 1980.

The Auditor General commented on the inadequacy of staff resources for strategic planning and its impact (paragraph 10:39 and 10:40). Immediately prior to relocation of the Directorate to P.E.I., all planning officer positions became vacant. Since that time and following relocation of the Directorate, positions were staffed and staff was trained; the five planning officer positions have been filled. The process of strategic planning is now developed and in place; work is well underway in the preparation of long-term plans; and environmental and veteran population forecasts have been formulated.

In response to the Auditor General's recommendation (10:42), an organization is now in place with terms of reference which provides appropriate planning capability for the Department. An independent evaluation of the planning function has been scheduled.

Recommendation 2

No duplication of head office or other staff positions be allowed to occur through the Department's relocation to Charlottetown, P.E.I.

Departmental Response

The possibility of duplicating head office positions in the National Capital Region and at the Department's P.E.I. Headquarters has been voiced on numerous occasions. There is, however, no evidence that duplication is occurring or will occur. The Department's position that duplication will not be permitted has always been firm and has had the full support of successive Ministers. It may be noted that when the decision to relocate was made, the need for a small core group to be established in the National Capital Region to assure a continuing, close central agency liaison, was identified.

Recommendation 3

The Department try to eliminate problems encountered by veterans in transferred hospitals.

Departmental Response

In the matter of health care, the Department believes that the purposes underlying hospital transfer policy are being achieved in terms of level and quality of treatment. The standards of care in transferred institutions conform to provincial and local standards.

In reference to the Committee's comment that many veterans have feelings of alienation in transferred hospitals, it is a fact that transferred institutions begin to lose their unique "veterans" character as they become integrated into the community health care system; this was foreseen when the policy was enunciated in 1963. The loss of uniqueness is inevitable in institutions where the patient load becomes a mix of veterans and non-veterans with the accompanying re-orientation of staff attitudes as staff retire and are replaced, many of whom had themselves been veterans or are of the same age as veterans. However, only through an integration with provincial health care services can the resources of the provinces--the level of Government best equipped to manage health care--be brought to bear on the needs of the veteran.

It is relevant to this question that the Department has acquired beds in communities where we previously did not have beds, and is making services available which, in the past, we were not able to provide. Through such measures, services become available in the Veteran's own community or near by, thereby reducing alienation resulting from family separation.

The Department makes all efforts within its capacity to maintain close links with veterans in transferred hospitals and it does monitor conditions through on-site visits where desired, DVA medical and other staff do intervene on behalf of those veterans.

The Department is in constant contact with the Royal Canadian Legion and other veterans organizations who have programs of regular visits to patients and who advise the Department if they believe our intervention or help is needed.

Veterans in contract hospitals have access to the full range of DVA counselling services for themselves and their families, and in the larger institutions counsellors and chaplains are located on the premises. Elsewhere, counsellors regularly visit hospitals and in all cases very clear arrangements exist between DVA staff and the health care centres so that staff can be called when assistance is required.

These measures notwithstanding, the Department will continue to search for ways to remove any cause for complaints.

#### Recommendation 4

The Department negotiate equitable hospital cost-sharing agreements with the provinces.

#### Departmental Response

The Department strives to negotiate what it considers equitable cost-sharing agreements with the provinces. The Department's (and the Auditor General's) view of what is equitable is not always shared by provinces and the Department cannot impose its view on a province.

In the most notable case, when the Auditor General reported that the absence of an agreement costs the Department in excess of \$4 million annually, the province concerned has steadfastly refused to pay for chronic care in a departmental hospital on the grounds that this chronic care is not costshared, and that the province is not prepared to pay for chronic care of veterans where they have preferred admission rights, i.e., in departmental or priority-

access beds in "contract" hospitals. The Department is continuing to seek a resolution of this issue.

Other examples cited by the Auditor General no longer pertain. A further example not cited by the Auditor General is the per diem rate in a DVA hospital where difficulty is experienced in securing provincial agreement to pay the actual and reasonable level of per diem costs. Negotiations with the province are on-going.

#### Recommendation 5

The Department expedite the transfer of its remaining two hospitals and two veterans' homes.

#### Departmental Response

As noted, four institutions remain to be transferred. Provinces, however, do not necessarily want to be the recipient of our institutions since more beds mean, for them, higher health care costs. Hence, the negotiations for the transfer of hospitals in recent years have become difficult; the decision to transfer an institution does not rest with the Department. However, the transfer program is being pursued as vigorously as circumstances allow and any delay in transfer of remaining institutions will not be due to lack of departmental effort.

#### Recommendation 6

The Department develop an action plan for the reduction or elimination of its programs to reflect the expected reduction in demand.

#### Departmental Response

As was indicated in the Department's presentation to the Committee in June 1980, the demand for health care by veterans on a per capita basis is in fact increasing. No action to eliminate or reduce health care services can commence until such time as the decrease in the number of veterans begins to exceed the increase per capita demand for health care--specifically, the increases for health care are in the areas of domiciliary and chronic care, generally in the older population. Indeed a new program for pensioners, the Aging Veterans Program, was introduced to assist veterans to remain in an independent and self-sufficient state as long as possible in an effort to forestall the growing demand for



institutional care, and to improve the quality of life for these veterans.

In the area of economic support, War Veterans Allowance Act recipients have now commenced gradual reduction in absolute numbers although economic conditions have precipitated a surge in new applications. As a majority of recipients reach age 65, currently projected for 1986, the WVA allowance will increasingly consist of a "top-up"--the increment of WVA to which clients are entitled over and above OAS/GIS. This process is rapidly becoming highly mechanized and by 1986 should enable the Department to administer this program at minimal overhead cost.

The Veterans Land Administration, due to the expiration of the final lending deadline on March 31, 1977, has undergone a major shift in its operation. The cessation of lending, has resulted and will continue to result in organizational and substantial staff reductions paralleling the declining workload. In respect to organizational changes, the Veterans' Land Administration has recently amalgamated two regions and it anticipates that during 1983 the organization will be further compressed into three regions.

As of March 1981, there were 38,000 active agreements for sale; loans were being repaid at a rate in excess of 3,000 per year. As a means of expediting the sunset of VLA, the Veterans Land Act has been amended to allow for voluntary conversion to mortgages of existing agreements for sale.

There are a number of small miscellaneous programs, such as providing educational assistance to orphans under the Children of War Dead (Educational Assistance) Act, which by virtue of the demographic changes in the Veterans population and the qualifying criteria in the legislation, "Sunset" themselves in the normal course of events.

Lastly, ongoing program evaluation specifically addressing the issues of economy and effectiveness will assure that Departmental programs are appropriately monitored for sunset planning. Appropriate action will be taken in any case where a program ceases to be effective.

CLEK'S NOTE: This document was transmitted by letter addressed to the Chairman of the Public Accounts Committee, dated March 29, 1982, and was signed by W.B. Brittain, Deputy Minister, Department of Veterans' Affairs.

**APPENDICE «PUBL-75»****Réponse du ministère des Affaires des anciens combattants  
au dixième rapport du Comité des comptes publics**

Conformément à la demande du Comité permanent des comptes publics, le ministère des Affaires des anciens combattants a l'honneur de présenter sa réponse au dixième rapport du Comité déposé à la Chambre des communes le 17 novembre 1981.

**Recommandation 1**

Que le Ministère améliore sa méthode de planification et tienne compte des critiques du Vérificateur général à cet égard.

**Réponse du Ministère**

Le processus de planification a été amélioré sensiblement grâce à la création de la Direction des politiques, de la planification et de l'évaluation en avril 1980.

Le Vérificateur général a fait des observations au sujet du manque de personnel nécessaire à la planification stratégique et à sa mise en place (paragraphes 10:30 et 10:40). Immédiatement avant le déménagement de la Direction à l'I.-P.-E., tous les postes d'agents de planification sont devenus vacants. Depuis et à la suite du déménagement de la Direction, les postes ont été comblés et le personnel formé, et les cinq postes d'agents de planification ont été dotés. Le processus de planification stratégique a été élaboré et il est maintenant en place; la préparation de plans à long terme progresse de façon encourageante; et les prévisions environnementales et démographiques au sujet des anciens combattants ont déjà été formulées.

En réponse à la recommandation (10:42) du Vérificateur général, un service est maintenant en place dont les attributions sont d'assurer au Ministère un potentiel de planification approprié. Une évaluation indépendante du système de planification est prévue.

### Recommandation 2

Qu'aucun chevauchement de postes à l'Administration centrale ou ailleurs ne se produise par suite du déménagement du Ministère à Charlottetown (I.-P.-E.).

### Réponse du Ministère

La possibilité de chevauchement de postes de l'Administration dans la région de la Capitale nationale et à l'Administration centrale du Ministère à l'I.-P.-E. a été mentionnée à de nombreuses reprises. Toutefois, rien n'indique qu'il y a ou aura chevauchement. Le Ministère a toujours été déterminé dans son attitude de ne tolérer aucun chevauchement, et ce principe a toujours été appuyé entièrement par les divers ministres qui se sont succédés à la tête du Ministère. Il est à noter que lorsque le déménagement fut décidé, on avait déterminé le besoin d'avoir un petit groupe central installé dans la région de la Capitale nationale afin d'assurer des rapports permanents et étroits avec les organismes centraux.

### Recommandation 3

Que le Ministère essaie d'éliminer les problèmes auxquels font face les anciens combattants dans les hôpitaux cédés.

### Réponse du Ministère

Le ministère considère que les buts sous-jacents à la politique de cession des hôpitaux sont atteints dans le domaine des soins, tant au niveau de la quantité que de la qualité. Les normes des soins prodigués dans les établissements cédés par le Ministère sont conformes aux normes provinciales et locales.

Pour répondre à l'observation du Comité voulant que de nombreux anciens combattants se sentent isolés dans les hôpitaux cédés, le Ministère reconnaît qu'il est vrai que les établissements cédés commencent à perdre leur cachet unique de «réservé aux anciens combattants» au fur et à mesure qu'ils sont intégrés dans le système de soins communautaires; mais ce changement avait été prévu lorsque la politique fut énoncée en 1963. Il est inévitable que ces établissements perdent leur caractère unique lorsque le groupe de malades est composé d'un mélange d'anciens combattants et de non anciens combattants et que les attitudes du personnel sont réorientées au fur et à mesure que les anciens employés prennent leur retraite et sont remplacés, surtout que bon nombre



d'entre eux étaient eux-mêmes anciens combattants ou étaient du même âge que les anciens combattants. Toutefois, ce n'est que par l'intégration de ces établissements aux services de soins provinciaux que les ressources de la province (le gouvernement provincial étant le plus en mesure de gérer les soins) peuvent répondre aux besoins de l'ancien combattant.

C'est la raison pour laquelle le Ministère a obtenu des lits dans des agglomérations où il n'avait auparavant aucun lit, et qu'il offre des services qui, par le passé, n'existaient pas. Grâce à ces réformes, l'ancien combattant peut profiter de services dans sa propre collectivité ou à proximité de celle-ci, ce qui réduit l'isolement provenant de l'éloignement de la famille.

Le Ministère fait tout son possible pour conserver des liens étroits avec les anciens combattants dans des hôpitaux cédés, et il surveille la situation en se rendant sur place. Lorsque c'est nécessaire, les médecins et d'autres employés du MAAC interviennent au nom de ces anciens combattants.

Le Ministère est en contact permanent avec la Légion royale canadienne et d'autres organisations d'anciens combattants qui gèrent des programmes de visites faites régulièrement aux malades et qui communiquent avec le Ministère s'ils considèrent que nous devons intervenir ou aider dans certains cas.

Les anciens combattants admis dans des hôpitaux contractuels ont accès, pour eux-mêmes et pour leurs familles, à une gamme complète de services d'orientation du MAAC, et, dans les établissements plus importants, des conseillers et des aumoniers travaillent sur place. Ailleurs, les conseillers se rendent régulièrement dans les hôpitaux, et, dans tous les cas, le personnel du MAAC a conclu des ententes très précises avec ces centres de soins pour que l'on fasse appel au personnel du MAAC lorsque l'ancien combattant a besoin d'aide.

Nonobstant toutes ces mesures, le Ministère continuera de chercher des moyens d'éliminer tout motif de plainte.

#### Recommandation 4

Que le Ministère négocie avec les provinces des accords équitables de partage des frais hospitaliers.



### Réponse du Ministère

Le Ministère s'efforce de négocier avec les provinces des accords de partage des frais qu'il juge équitables. Cependant, l'avis du Ministère (et du Vérificateur général) sur ce qui est équitable n'est pas toujours partagé par les provinces et le Ministère ne peut leur imposer son opinion.

Pour citer le cas le plus notoire, lorsque le Vérificateur général a fait savoir que l'absence d'un accord coûtait au Ministère plus de 4 millions de dollars par année, la province en question a catégoriquement refusé de payer les frais de soins pour malades chroniques dans un hôpital du Ministère pour le motif que les frais de soins de ce genre ne sont pas partagés, et que la province n'est pas disposée à payer les frais de soins pour malades chroniques dispensés à des anciens combattants là où ces derniers ont des privilèges d'admission, c'est-à-dire dans des hôpitaux du Ministère ou dans des hôpitaux «contractuels» qui ont des lits réservés d'abord aux anciens combattants. Le Ministère cherche encore une solution à ce problème.

D'autres exemples cités par le Vérificateur général ne s'appliquent plus. Un autre exemple que le Vérificateur général n'a pas mentionné est le prix de journée dans un hôpital du MAAC où l'on a de la difficulté à obtenir de la province qu'elle paie la part réelle et raisonnable des prix de journée. Les négociations avec la province se poursuivent.

### Recommandation 5

Que le Ministère active la cession des deux hôpitaux et des deux foyers d'anciens combattants qui restent.

### Réponse du Ministère

En effet, il reste quatre établissements à céder. Cependant, les provinces ne veulent pas nécessairement faire l'acquisition de nos établissements puisqu'un plus grand nombre de lits représente, pour elles, des frais de soins plus élevés. Par conséquent, les négociations entamées depuis quelques années en vue de la cession des hôpitaux sont devenues difficiles; la décision de céder un établissement n'appartient pas au Ministère. Toutefois, le programme de cession est poursuivi aussi énergiquement que les circonstances le permettent, et tout retard dans la cession des établissements qui restent ne sera pas imputable à un manque d'effort de la part du Ministère.

### Reccmmandation 6

Que le Ministère élabore un plan d'action pour la réduction ou la suppression de ses programmes compte tenu de la réduction prévue de la demande.

### Répcnse du Ministère

Comme il a été signalé dans la présentation du Ministère au Comité en juin 1980, la demande de soins de la part des anciens combattants, par personne, est en fait à la hausse. Aucune mesure de suppression ou de réduction de services de santé ne peut être engagée tant que la diminution du nombre des anciens combattants n'aura pas commencé à dépasser l'augmentation de la demande, par personne, de services de santé--l'accroissement de la demande se manifeste, plus précisément, dans le domaine des soins en hébergement et des soins pour malades chroniques, surtout parmi la population âgée. Un nouveau programme pour les pensionnés, appelé Programme pour anciens combattants âgés, a été mis en oeuvre pour aider les anciens combattants à rester autonomes le plus longtemps possible, afin de devancer la demande de plus en plus forte de soins en établissement et d'améliorer la qualité de la vie de ces anciens combattants.

Dans le domaine du soutien financier, le nombre total des bénéficiaires en vertu de la Loi sur les allocations aux anciens combattants a maintenant commencé à baisser graduellement, quoique la conjoncture économique a provoqué une vague de nouvelles demandes. Lorsque la majorité des bénéficiaires atteindra l'âge de 65 ans, en 1986 selon les prévisions actuelles, l'allocation d'ancien combattant consistera de plus en plus en un «complément»--l'augmentation d'AAC à laquelle les clients ont droit en sus des prestations de SV/SRG. L'automatisation de ce processus avance rapidement et, en 1986, le Ministère devrait pouvoir administrer le programme tout en réduisant les frais généraux au minimum.

Vu l'expiration de la date limite pour des prêts le 31 mars 1977, l'Office de l'établissement agricole des anciens combattants a connu un remaniement majeur de ses activités. La cessation des prêts a entraîné et continuera d'entraîner des coupures administratives et d'importantes réductions du personnel, parallèlement à la baisse de la charge de travail. Quant aux chargements administratifs, l'Office de l'établissement agricole des anciens combattants a récemment fusionné deux régions et prévoit qu'en 1983, l'organisme sera comprimé en trois régions.

En mars 1981, il y avait 38 000 actes de vente actifs; les prêts étaient remboursés au rythme de 3 000 par année. Afin d'accélérer la limitation de durée de l'OEAAC, la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants a été modifiée de sorte que les actes de vente existants puissent être volontairement convertis en hypothèques.

Il y a plusieurs petits programmes divers, tels que l'aide à l'éducation des orphelins en vertu de la Loi sur l'aide aux enfants des morts de la guerre (Education), qui, en raison des changements démographiques au sein de la population d'anciens combattants et des critères d'admissibilité contenus dans les lois, «s'éteignent» d'eux-mêmes dans l'ordre naturel des choses.

Enfin, l'évaluation permanente des programmes, qui sera particulièrement axée sur les questions d'économie et d'efficacité, veillera à ce que les programmes du Ministère soient contrôlés correctement en vue des plans de limitation de durée. Les mesures nécessaires seront prises chaque fois qu'un programme cessera d'être utile.

NOTA DU GREFFIER: Ce document a été transmis par lettre, laquelle a été adressée au Président du Comité des comptes publics, datée le 29 mars 1982, et a été signée par W.B. Brittain, Sous-ministre, ministère des Affaires des anciens combattants.

## APPENDIX "PUBL-76

March 30, 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.,  
Chairman,  
Public Accounts Committee,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

Re: Public Accounts Committee--Response

As requested by the Standing Committee on Public Accounts, the Canadian Pension Commission is pleased to submit this response to the Committee's 10th Report tabled in the House of Commons on November 17, 1981.

Three recommendations of the Committee referred to the Canadian Pension Commission. Recommendations b) and i) have been addressed in the attached while c) will be referred to you by the President of the Treasury Board as it was addressed to the Government.

If you should require more information, I will be pleased to provide it.

Yours sincerely,

R. Blair Mitchell,  
Chairman



- b) The Canadian Pension Commission take measures to expedite its pension settlements;

#### GENERAL COMMENT

The Canadian Pension Commission has taken during the last calendar year a series of measures to expedite the pension settlements within its jurisdiction. The Commission intends to take further measures in this regard during 1982.

#### CCMISSION WORKLOAD (1971-1981)

During the period April 1, 1971 to December 31, 1981, the Commission received a total of 80,156 applications asking for entitlement to pensions because of disability or death. It adjudicated on 76,379 of these claims from individuals at the first level and pensions were awarded in 41% of those considered.

At the second level, the Commission heard a total of 17,283 Entitlement Board claims for pension and granted some 29%. The Commission also heard 3,874 Assessment Board claims for increases in the amount of a pensioner's award and granted some 24%.

Pension medical examiners conducted 119,200 examinations, to enable the Commission to establish the rate of pension to pay.

In the non-medical area some 600,000 individual decisions were made during that same period.

In calendar year 1981 over 80,000 pieces of correspondence were originated at the Head Office of the Commission.

The client population at December 31, 1981 consisted of:

102,360	disability pensioners
27,905	dependants in payment
3,206	priscners of war receiving compensation, but no other pension
-----	
133,471	total pensions in payment
\$538,000,000	total payments forecasted to 31/3/82.

Since 1971, over \$4.3 billion have been paid in pensions and allcwances by the Commission.

STATUS OF CASELOAD IN  
THE CANADIAN PENSION COMMISSION

As at January 31, 1982 there were 3,640 applications at the First decision level pending adjudication by the Commission. This number is 755 less than at June 30, 1981, when 4,395 First applications were pending.

During January, 1982, the average processing time for First decisions on disability pension claims was 9.7 months while the processing time for claims by survivors was 4.6 months. These compare favourably to average processing times of 12 months and 6 months respectively during calendar year 1981.

During 1981, the average productivity of First decisions was 430 monthly. However, in August of 1981, several new procedures were introduced, members of the staff were encouraged to maximize their efforts, and additional resources of personnel and equipment were engaged. As a result of these measures, average monthly productivity of First Decisions rose to 587 per month for the period 1 September--31 December, 1981. The steps that were taken remain in effect and the Commission is constantly seeking for ways to reduce delays in processing applications and to maximize the efficiency with which such applications are handled. The Commission has been receiving approximately 430 new applications per month, yet has established a goal of reducing the backlog of claims pending adjudication to 2,500 by 30 June 1982.

At January 31, 1982, there were 366 Assessment Board and 594 Entitlement Board cases certified ready to be heard, awaiting a hearing. These cases are presently being heard at the rate of 2,400 per annum. In addition, there were 299 Assessment Board and 723 Entitlement Board cases awaiting the preparation of documentation by the Canadian Pension Commission. No difficulty is foreseen in continuing to reduce the number of these cases awaiting hearing by the Commission. There have been changes in the procedures in use within the Commission regarding the preparation of the supporting documentation. These changes have already resulted in significant reductions in the time being taken to prepare the documentation required to support an applicant's claim for an Assessment or Entitlement hearing.

INITIATIVES

In addition to the various measures mentioned in the previous paragraphs other steps were taken to expedite pension settlements:

### 1) Commission Reorganization

During 1981, the reorganization of the Head Office of the Canadian Pension Commission continued and the staffing of senior support staff positions within the reorganized Head Office was completed. The new organization has already contributed materially to greater efficiency of the Commission, which has been evident in the increased productivity achieved during the recent months.

### 2) McCracken Inquiry

On September 17, 1981 the Minister of Veterans Affairs commissioned Mr. A.D. McCracken to examine the administrative and adjudicatory procedures of the pension process.

The Commission has reviewed the report and agrees with its main thrust: that of streamlining administrative practices leading to the adjudicative process and impacting on turnaround time. As previously stated, the Commission had begun taking measures to this effect.

The Commission is either reviewing or already tried and adopted or discarded some of the recommendations made. The Commission will proceed systematically with the evaluation and implementation of all the recommendations judged beneficial, practical and apt to lower lapsed time within the Commission's control of the pension processes.

### 3) Treasury Board Submission

The Treasury Board has approved on February 25, 1982 an increase of 32 person-years for the Canadian Pension Commission, 2 person-years for the Bureau of Pensions Advocate and 19 person-years for the Department of Veterans Affairs, for one year, to permit the continuation of a drive by the Commission to reduce its present backlog of first applications to 2,500 cases by June 30, 1982. The intent is to maintain the momentum through 1982-83 to reduce the backlog to its lowest point, for the years on record, by March 31, 1983.

### 4) Benefit Delivery system & processing standards

The Commission and staff of the Department of Veterans Affairs are designing a new pension benefit delivery system and a process control system.

In December 1981, an impact analysis was completed on the adjustments required to the process control system which monitors all the steps followed by an application from a disability pensioner.

It is expected that this system will be fully operational by August 1982 and yield the necessary performance management reports against which processing time standards established at that time can be compared.

In this regard, the Commission has established to the extent practicable certain processing time standards in the area of widow's applications, the preparation of medical comments and pension medical examinations.

It is anticipated that by August 1982, formalized time standards will have been developed, where practicable, for those processes within the Commission's control.

5) Relocation to P.E.I.

The relocation of the Canadian Pension Commission to Prince Edward Island has caused some operating problems for the Commission as many well experienced, competent members of the Commission staff have decided not to relocate. However, every effort is being made to plan the relocation of the Commission to ensure that it is carried out in an efficient and economical manner and with a minimum of disruption and interference in the work of the Commission.

6) Regionalization of Files

In 1979, a program to transfer all of the veterans files held in the District Offices of the Department of Veterans Affairs to the five regional offices was undertaken. For some considerable period of time this file transfer caused a great deal of difficulty and considerable delays for the Canadian Pension Commission.

The non-availability of files to the District Pension Medical Examiners caused significant delays in the submission of applications for pension adjudication. The Department of Veterans Affairs has increased efforts to make the district copy of the veterans file available to the District Offices of the Pension Commission. It is believed that continued co-operative efforts will materially improve the file service to the District Offices of the Commission and assist in reducing delays in the adjudication process.



CONCLUSION

The above represents some of the initiatives taken by the Commission to expedite settlements. Numerous other projects aimed at reducing processing time of cases are also underway on a trial basis and are being or will be implemented, wherever practical.

- i) the Canadian Pension Commission provide your Committee with a report by March 31, 1982 indicating the resource costs, and the systems and legislative changes which would be required to enable the Commission to process pension applications through all levels in a maximum of 180 days;

#### BACKGROUND

The recommendation, as worded, seems to indicate that the processing of the pension applications is under the sole jurisdiction of the Canadian Pension Commission which is not the case. The process also involves two other separate agencies: the Bureau of Pensions Advocate (in most cases) and the Pension Review Board. The processing of applications in the Pension Commission is as follows:

#### PENSION PROCESS AND RESPONSIBILITIES

<u>Step</u>	<u>Process</u>	<u>Responsibility</u>
	Applications	
1.	Application made to the Commission	CPC
2.	Pension decision, accept if satisfied	
	Appeals (if dissatisfied)	
3.	Request hearing from CFC Entitlement or Assessment Boards	CPC
4.	Decision of hearing, accept if satisfied	
	(1) Entitlement Board--determination of pensionability	
	(2) Assessment Board--degree of disability in percentage terms and amount of pension	
5.	If dissatisfied at step 4, request hearing from PRB	PRB
6.	Decision of PRB	

Throughout this entire process the veteran or dependant may secure the services of the Bureau of Pensions Advocated to represent him at any level.

PROCESSING TIME

As indicated in the previous figure and other responses to this report the Commission controls only part of the pension process and various means have been and are being developed to reduce the processing time within the Commission's control.

The following figure illustrates the average elapsed days for each stage of the process controlled by the Commission: as of February 1982; and a revised goal for March 31, 1983 for each process, updated after Part III of the estimates had been prepared.

PROCESSING TIMES

	AS OF <u>FEBRUARY/82</u>	GOAL FOR MARCH <u>31/83</u>
Average elapsed days to process		<u>less than</u>
a) New applications		
Disability Pension	291.8 days	90 days
Survivors Pension	137.1 days	60 days
b) Entitlement Board		
Preparation of Statement of Case	150 days	60 days
Certification of Statement of Case*		
Hearing	147 days	90 days
c) Assessment Board		
Preparation of Statement of Case	60 days	30 days
Certification of Statement of Case*		
Hearing	147 days	90 days

- \* The certification process involves mailing a Statement of Case to the veteran and awaiting his/her certification as to completeness of documentation. Any time consumed in this step is beyond the control of the Commission.

As indicated in the above figure, goals has been set for each phase of the pension process controlled by the Commission, as there are time lapses between processes over which the Pension Commission has no control and these can contribute to important time blocks.

A few of the most significant factors contributing to time delays beyond the Commission's control are:

- a) The unavailability of a file as it may be in use in a section of the Department or agency; it may be dormant in Public Archives and difficult to locate from the information provided;
- b) the information provided may be very sketchy and lead to request for additional details or evidence;
- c) obtaining copies of service documents can take up to 6 weeks from the Canadian Forces Record Centre, or longer when other Governments are involved in the case of Allies;
- d) delays in correspondence linked to address changes, client illness and non-response by client;
- e) arrangements of interviews at suitable time to applicant;
- f) availability of expert or eye witnesses to testify or provide necessary reports;
- g) time between a non-satisfactory first decision and a request by an applicant for an Entitlement Board or Assessment Board Hearing;
- h) time required for certification of a statement of case by an applicant or his representative as to the completeness of the documentation prepared;
- i) restriction on number of Hearings that can be held in each location during a year for geographical and budgetary reasons; limited number of commissioners to travel and hear cases.

Time taken is in the veteran's or dependant's favour. If the Commission were to amend its procedures or seek legislative amendments to include time constraints, this compression would have an adverse effect on our clientele.

For this reason, the Commission is not contemplating recommending legislative changes that would restrict the veterans in any stage of the process, at this time.



In order to continue to find measures to shorten all processes under its control, the report prepared recently by Mr. A.D. McCracken is under active review by the Commission.

## APPENDICE «PUBL-76»

Le 30 mars 1982

M. Fill Clarke, député,  
Président,  
Comité des comptes publics,  
Pièce 254, Édifice de l'Ouest,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Objet: Comité des comptes publics - réponse

Tel que demandé par le Comité permanent des comptes publics, la Commission canadienne des pensions est heureuse de soumettre cette réponse suite au Dixième rapport du Comité présenté à la Chambre des communes le 17 novembre 1981.

Trois des recommandations du Comité concernent la Commission canadienne des pensions. Les recommandations b) et i) ont été adressées dans la pièce jointe; cependant, la recommandation c) sera répondue par le Président du Conseil du Trésor car elle a été adressée au Gouvernement.

Si vous désirez de plus amples informations, il me fera plaisir de vous les fournir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président,

H.J. Clarke  
pour R. Blair Mitchell.

- b) Que la Commission canadienne des pensions prennent des dispositions pour régler promptement les demandes de pension.

### OBSERVATION GÉNÉRALE

Au cours de l'année civile qui vient de s'écouler, la Commission canadienne des pensions a pris plusieurs dispositions afin de régler les demandes de pensions sur lesquelles elle a juridiction de façon expéditive. La Commission se propose d'adopter de nouvelles dispositions à cet égard au cours de l'année 1982.

### CHARGE DE TRAVAIL DE LA COMMISSION (1971 - 1981)

Au cours de la période allant du 1er avril 1971 au 31 décembre 1981, la Commission a reçu au total 80,156 demandes relatives à l'admissibilité à une pension en raison d'une invalidité ou d'un décès. La Commission a rendu 76,379 décisions de première instance sur ces demandes et une pension a été octroyée dans 41 p. 100 des demandes étudiées.

Au chapitre des décisions de deuxième instance, la Commission a entendu 17,283 causes relatives à des demandes de pension à des Comités d'examen et elle a donné droit à 29 p. 100 de ces causes. La Commission a en outre entendu 3,874 causes relatives à la majoration du montant de la pension payable à des Comités d'évaluation, elle a donné droit à 24 p. 100 de ces causes.

Les médecins examinateurs des pensions ont effectués 119,200 examens, ceci pour permettre à la Commission d'établir le taux auquel la pension devait être versée.

Au cours de cette même période 600,000 décisions ont été rendues sur des questions qui n'avaient pas trait à l'état médical.

Au cours de l'année civile 1981, plus de 80,000 lettres, etc., ont été émises par le bureau central de la Commission.

Le 31 décembre 1981, la clientèle de la Commission comprenait:

102,360	pensionnés en raison d'invalidité
27,905	personnes à charge qui recevaient une prestation
3,206	prisonniers de guerre qui recevaient une compensation
-----	mais ne touchaient pas d'autres pensions
133,471	pensions dont le paiement était en vigueur.

\$538,000,000 versements totaux prévus pour la période se terminant le 31 décembre 1982.

Depuis 1971, plus de \$4,3 milliards de dollars ont été versés par la Commission à titre de pensions ou d'allocations.

ÉTAT DE LA CHARGE DE TRAVAIL  
DE LA COMMISSION CANADIENNE DES PENSIONS

Le 31 janvier 1982, il y avait 3,640 demandes sur lesquelles la Commission n'avait pas rendu une décision de première instance. Ce nombre représente une réduction de 755 cas par rapport au 31 juin 1981 alors que 4,395 premières demandes étaient en attente.

Au cours de janvier 1982, le temps de traitement d'une décision de première instance pour les demandes de pensions d'invalidité se situait en moyenne à 9.7 mois tandis qu'il en prenait en moyenne 4.6 mois pour traiter une demande de pension de survivant. Ceci représente une amélioration par rapport au temps de traitement des demandes en 1981, soit de 12 mois et 6 mois respectivement.

Au cours de 1981, on rendait mensuellement une moyenne de 430 décisions de première instance. Toutefois, en août 1981, de nouvelles procédures ont été mises en oeuvre, on a encouragé les employés à fournir un maximum d'efforts et des ressources supplémentaires en personnel et en équipement ont été obtenues. En conséquence, le nombre de décisions de première instance est passé à 587 par mois durant la période allant du 1er septembre au 31 décembre 1981. Les dispositions qui ont été prises sont toujours en vigueur et la Commission est toujours à la recherche de procédés qui réduiraient le temps de traitement des demandes et amélioreraient l'efficacité avec laquelle on traite de ces demandes. Quoique la Commission reçoive environ 430 nouvelles demandes par mois, elle a comme objectif de réduire l'arriéré de travail à 2,500 cas d'ici le 30 juin 1982.

Le 31 janvier 1982, 366 cas destinés à des Comités d'évaluation et 594 cas certifiés prêts pour des Comités d'examen étaient prêts à une audience. Les audiences ont présentement lieu et on entend les causes au rythme de 2,400 par année. En outre, 299 cas destinés à des Comités d'évaluation et 723 cas destinés à des Comités d'examen doivent être documentés par la Commission canadienne des pensions. On ne prévoit aucun problème dans la progression de la réduction du nombre de cas qui n'ont pas encore été entendus par la Commission. Des modifications ont été apportées à la procédure interne en ce qui a trait à la préparation des documents à l'appui des demandes. Ces modifications ont nettement réduit le temps qu'il faut pour préparer les documents nécessaires à l'appui des demandes des requérants qui veulent une audience devant un Comité d'évaluation ou un Comité d'examen.



## INITIATIVES

En plus des dispositions énoncées dans les paragraphes précédents, d'autres mesures ont été prises pour hâter le règlement des demandes de pensions:

### 1) Réorganisation de la Commission

La réorganisation du bureau central de la Commission canadienne des pensions s'est poursuivi en 1981 et la dotation des postes de personnel senior de soutien au sein du bureau central réorganisé a été complétée. Cette nouvelle organisation a beaucoup aidé à améliorer l'efficacité de la Commission, ce qui est mis en évidence par la productivité accrue au cours des derniers mois.

### 2) L'enquête de M. McCracken

Le 17 septembre 1981, le Ministre des Affaires des anciens combattants a délégué à M. McCracken la tâche d'examiner les procédures administratives et les procédures relatives au processus décisionnel en matière de pension.

La Commission a étudié le rapport et elle est souscrit à l'idée principale de ce rapport: soit celle de moderniser les pratiques administratives qui ont trait au processus décisionnel et qui auraient un effet sur le délai d'exécution. Tel que précité, la Commission a déjà commencé l'adoption de dispositions nécessaires à cette fin.

Si elle ne les a pas déjà mises à l'épreuve et adoptées ou si elle n'a pas rejeté les recommandations, la Commission est en train de les étudier. La Commission procédera systématiquement à l'évaluation et à la mise en oeuvre de toutes les recommandations qui auront été jugées pratiques, bénéfiques et aptes à réduire le délai d'exécution au sein de la Commission en matière de pension.

### 3) Soumission au Conseil du Trésor

Le 25 février 1982, le Conseil du Trésor approuvait les majorations suivantes: 32 années-personne pour la Commission canadienne des pensions, 2 années-personne pour le Bureau de services juridiques des pensions et 19 années-personne pour le ministère des Affaires des anciens combattants. Ces majorations qui ont été approuvées pour une période d'une année permettront à la Commission de poursuivre son projet, c'est-à-dire de réduire l'arriéré de premières demandes à 2,500 cas d'ici le 30 juin 1982. Nous avons l'intention de

maintenir cet élan en 1982-83 afin de réduire d'ici le 31 mars 1982, l'arriéré de travail à niveau record.

4) Distribution des prestations et standards de traitement

La Commission et le ministère des Affaires des anciens combattants sont en train de mettre sur pied un système de distribution des prestations ainsi qu'un système de contrôle des procédés.

En décembre 1981, on a effectué une analyse sur l'impact relatif aux rajustements requis au système de contrôle des procédés lequel surveille toutes les étapes d'une demande de pension d'invalidité.

Il est prévu que ce système sera entièrement opérationnel d'ici août 1982 et qu'il fournira les rapports de rendement pertinents qui permettront de comparer les standards de délai d'exécution qui seront établis à ce moment-là.

A ce chapitre, la Commission a établi dans la mesure possible, des standards de délai d'exécution qui ont trait aux demandes provenant de veuves, à la préparation d'observations médicales et aux examens pour fin de pension.

Nous prévoyons que d'ici août 1982, là où cela est possible, des standards de délai d'exécution formalisés auront été établis, quant aux procédés qui relèvent de la compétence de la Commission.

5) Déménagement à l'Île-du-Prince-Édouard

Le déménagement de la Commission canadienne des pensions à l'Île-du-Prince-Édouard a causé des ennuis opérationnels à la Commission puisque plusieurs de ses employés qui sont très expérimentés et compétents ont décidé de ne pas déménager. Toutefois, on prend toutes les démarches nécessaires pour planifier le déménagement de la Commission afin que le déménagement s'effectue de façon efficiente et économique et qu'il nuise le moins possible au rendement de la Commission.

6) Régionalisation des dossiers

En 1979, les dossiers d'anciens combattants qui étaient gardés dans les bureaux de district du ministère des Affaires des anciens combattants ont été expédiés aux cinq bureaux régionaux. Au cours d'une longue période, ce déménagement de dossier a été une source des difficultés et de délais importants pour la Commission canadienne des pensions.

La soumission des demandes en vue de décisions a fait l'objet de longs délais en raison du fait que les dossiers n'étaient pas disponibles aux médecins examinateurs des pensions dans les districts. Le ministère des Affaires des anciens combattants a amélioré ses efforts afin d'assurer que les dossiers de district des anciens combattants soient disponibles aux bureaux de district de la Commission canadienne des pensions. Nous croyons que cette coopération soutenue améliorera grandement le service fourni aux bureaux de district de la Commission et aidera à réduire les délais dans le processus décisionnel.

#### CONCLUSION

Nous venons de voir certaines initiatives adoptées par la Commission qui ont pour but d'expédier le règlement des demandes de pension. Beaucoup d'autres projets visant à réduire le délai d'exécution sont à l'essai et ceux-ci seront mis en oeuvre dans les cas où il sera possible de le faire.

- 1) Que la Commission canadienne des pensions fournisse à votre Comité d'ici le 31 mars 1982 un rapport qui ferait état des coûts en ressources, des systèmes et des modifications législatives qui seraient nécessaires pour que la Commission puisse traiter de toutes les demandes à tous les niveaux dans un délai maximal de 180 jours;

### ARRIÈRE-PLAN

La recommandation laisse croire que le traitement des demandes de pension ne relève que de la compétence exclusive de la Commission canadienne des pensions, mais tel n'est pas le cas. Le traitement des demandes relève en outre de la compétence de deux autres organismes indépendants: le Bureau de services juridiques des pensions (dans la majorité des cas) et le Conseil de révision des pensions. Le traitement des demandes se poursuit de la façon suivante au sein de la Commission des pensions:

### PROCÉDÉS RELATIFS AUX PENSIONS ET RESPONSABILITÉS

<u>Étape</u>	<u>Procédé</u>	<u>Responsabilité</u>
	Demandes	
1.	La demande est faite auprès de la Commission	CCP
2.	Décision relative à la demande, acceptée si satisfait	
	Appels (si non satisfait)	
3.	Demande d'audition auprès d'un Comité d'examen ou un Comité d'évaluation de la CCP	CCP
4.	Décision rendue suite à l'audition, acceptée si satisfait	
	(1) Comité d'examen - détermine s'il y a lieu de verser une pension (2) Comité d'évaluation - détermine le niveau de l'invalidité en terme de pourcentage et le montant de la pension.	
5.	Si non satisfait après la quatrième étape, demande d'audition auprès du CRP.	CRP
6.	Décision du CRP	



L'ancien combattant ou la personne à sa charge peut se prévaloir des services du Bureau de services juridiques des pensions à n'importe laquelle des étapes précitées.

#### TEMPS D'ACHEMINEMENT

Tel qu'indiqué dans le tableau précédent et dans d'autres réponses relatives au présent rapport, la Commission n'a le contrôle que sur une partie du traitement des demandes et, afin de réduire le temps d'acheminement au sein de la Commission un bon nombre de moyens ont été développés ou sont en train de l'être.

Le tableau qui suit fait état du nombre moyen de jours requis pour chacune des étapes qui relèvent de la compétence de la Commission, d'après le mois de février 1982. Il fait état en outre d'un objectif révisé pour le 31 mars 1983 relatif à chacun des procédés tel que mis à jour après que la Partie III des prévisions eut été préparée.

#### TEMPS D'ACHEMINEMENT

	<u>Tel qu'en</u> <u>février 1982</u>	<u>Objectif du</u> <u>31 mars 1983</u>
Temps moyen d'acheminement (en jours)		<u>moins de</u>
a) Nouvelles demandes		
Pensions d'invalidité	291.8 jours	90 jours
Pensions de survivants	137.1 jours	60 jours
b) Comités d'examen		
Préparation de l'exposé du cas	150 jours	60 jours
Attestation de l'exposé du cas*		
Audition	147 jours	90 jours
c) Comités d'évaluation		
Préparation de l'exposé du cas	60 jours	30 jours
Attestation de l'exposé du cas*		
Audition	147 jours	90 jours

- \* Ce processus d'attestation comporte l'envoi par la poste d'un exposé du cas à l'ancien combattant et l'attente de sa réponse attestant que la documentation est complète. Toute période de temps au cours de ce processus échappe au contrôle de la Commission.

Comme le montre le tableau précédent, des objectifs ont été établis à chacune des phases du traitement des demandes qui relève de la compétence de la Commission; toutefois il existe des laps de temps entre les procédés sur lesquels la Commission n'a aucun contrôle et ceux-ci peuvent causer d'importants délais.

Quelques-uns des facteurs significatifs qui peuvent causer des délais qui échappent au contrôle de la Commission sont les suivants:

- a) La non disponibilité du dossier qui est peut-être utilisé dans une division du ministère ou une agence; le dossier est peut-être inactif aux Archives publiques et il peut être difficile de le trouver en raison d'un manque de renseignements;
- b) les renseignements fournis peuvent être incomplets et il se peut qu'on doit demander plus de détails ou des éléments de preuve;
- c) on peut subir un retard allant jusqu'à 6 semaines lorsqu'il s'agit d'obtenir les états de services du Centre des archives des Forces canadiennes, ce délai peut être encore plus long lorsqu'on doit s'adresser à l'étranger dans le cas d'anciens combattants alliés;
- d) en matière de correspondance, un changement d'adresse du destinataire, son mauvais état de santé ou encore son refus de répondre peuvent causer d'autres retards;
- e) il faut fixer un rendez-vous avec le requérant à un moment qui lui convient;
- f) la disponibilité de personnes expérimentées ou de témoins pour porter témoignage ou pour fournir les rapports nécessaires;
- g) les laps de temps entre une décision de première instance défavorable et la demande d'audition auprès d'un Comité d'examen ou un Comité d'évaluation de la part du requérant;
- h) le temps qu'il faut pour obtenir l'attestation du requérant ou de son représentant à savoir si l'exposé du cas renferme toute la documentation pertinente;
- i) le nombre limité d'auditions qui, pour des raisons géographiques ou pour des raisons budgétaires, peuvent avoir

lieu dans chaque localité; le nombre limité de commissaires pour se rendre sur place et entendre les causes.

Le temps qu'on prend favorise l'ancien combattant ou les personnes à sa charge. Si la Commission devait modifier ses procédures et si elle devait demander des modifications législatives pour y inclure des contraintes relatives aux délais d'exécution, sa clientèle pourrait être lésée.

En conséquence, la Commission ne se propose pas, à ce moment-ci, de recommander des modifications législatives qui imposeraient des restrictions aux anciens combattants à l'une ou l'autre étape dans le traitement de leurs demandes.

Afir de poursuivre sa recherche de mesures visant à raccourcir tous les procédés qui relèvent de sa compétence, la Commission étudie attentivement le rapport récemment rédigé par M. McCracken.

## APPENDIX "PUBL-77"

OTTAWA, Ontario  
February 19, 1982

Mr. Paul M. Tellier,  
Deputy Minister,  
Department of Indian Affairs and  
Northern Development,  
Les Terrasses de la Chaudière,  
10 Wellington Street,  
North Tower,  
Room 2101,  
Hull, Quebec.  
K1A 0B4

BY HAND

Dear Mr. Tellier:

Reference is made to your letter dated November 30, 1981 on the subject of the audit of individual Band Trust Accounts.

As you are aware, the Committee has made tentative arrangements by telephone for you to appear before it on the above subject shortly after the House of Commons returns from its Easter recess. At the moment, I believe that the meeting date will be either Tuesday, April 20, or Thursday, April 22, 1982. I will ensure that the Clerk informs you as soon as information on the Easter recess is available and a firm meeting date for the Committee can be arranged.

Further, in reference to your above letter, because so little progress was evident in your response to my last letter on this subject, it would be of assistance to my Committee if you would provide us with a progress report at this time so that we can be made aware of the current situation respecting the audit of individual Band Trust Accounts.

I would appreciate receiving your response within the next 7 days so that the Committee can review it and decide upon the action necessary in this regard.

Sincerely,

Bill Clark, M.P.,  
Vancouver Quadra.



March 1, 1982.

Mr. Bill Clarke,  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke,

Reference is made to your letter dated February 19, 1982 on the subject of the audit of individual Band trust accounts.

I welcome this opportunity to bring you up to date on the initiatives we have undertaken with respect to the audit of individual Band trust accounts.

Regrettably, we have not been able as yet to meet with the National Indian Brotherhood to discuss the outstanding issues which they had previously raised concerning these audits. I have extended a total of three invitations to their President, the last of which was extended on November 30, 1981 and have yet to receive a positive response to our invitations. We remain hopeful that a meeting can be arranged in the near future.

During the month of January members of our Departmental audit staff and members of the Auditor General's staff met with the Band Councils of the Sakimay, Saddle Lake and Whitefish Bands. The purpose of these meetings was to discuss the Department's plan for the audit of Band trust accounts and any concerns which the Bands wished to raise concerning the audits. It was reported by both our Departmental Audit staff and the Auditor General's staff that the meetings were very fruitful, and resulted in a very positive response from the Band Councils involved, which they found to be gratifying.

In my last letter to you of November 30, 1981 on this subject, I reported that a request for additional funding had been placed before Treasury Board Ministers. These funds were approved on January 28, 1982. As a consequence, a team has commenced the development of a detailed audit plan with a view to commencing audits of individual Band trust accounts early in the forthcoming fiscal year.

In addition, a total of five audits have been undertaken which bear directly on, and are related to the matter of Indian Band trust accounts. These audits are all in various stages of completion at this time.

The above will serve hopefully to provide for you and your Committee an account of the considerable progress which has been made in dealing with this matter during the past few months.

While I am of course prepared to appear before your Committee to report further on the progress made to date it would appear that it may be more appropriate to defer the matter of a progress report until your Fall sessions. At that time, I should be in a position to report more completely on the results of the audits referred to above, as well as the progress made with the series of Band audits scheduled to be initiated early in the new fiscal year.

In view of the circumstances outlined above, it would be appreciated if you could advise me as to whether it would be more appropriate for me to provide a more meaningful progress report in the Fall rather than in April.

Yours sincerely,

Paul M. Tellier

DEPARTMENTAL AUDIT BRANCHPROGRESS REPORTAudits of Indian Band Trust Accounts

1. Three invitations have been extended to the President of the National Indian Brotherhood to meet with Departmental representatives and with representatives of the Auditor General to discuss the Department's plan for the audit of Band trust accounts. The last invitation was extended on November 30, 1981 and remains unanswered.
2. Members of our Audit Branch along with members of the Auditor General's staff met with the Band Councils of the Sakimay, Saddle Lake and Whitefish Bands during January 1982 to discuss the Department's audit plan and Band concerns related to the Department's plan. All three Bands had passed BCRs requesting audits of their trust accounts. Their reaction to the Department's plan was positive and both staffs felt that the meetings were gratifying.
3. The Treasury Board approved the necessary funding for the Department's plan to conduct the audits of Band trust accounts on January 28, 1982.
4. The Departmental Audit Branch has established a planning team to develop a detailed plan and schedule for the conduct of Band trust accounts to commence early in FY 1982/83.
5. In addition to the above the Departmental Audit Branch has undertaken the following audits which are directly related to Band trust fund accounts:
  - Operational Audit of the Indian Minerals Office (West). This audit has been completed.
  - Assessment of the Accuracy and Completeness of Band Membership Rolls. Audit has been completed. Report is in final draft phase.
  - Functional Audit of the Reserves and Trusts Branch. Audit has been completed. Draft report is currently being reviewed by the client.
  - Management Audit of the Reserves and Trusts Branch. The first phase of the audit has been completed. The audit is still in progress.

-- Financial Audit of the Indian Minerals Office (West) --  
Royalties. This audit has been completed. The draft  
report on the audit is currently being reviewed by the  
client.

February 25, 1982



## APPENDICE «PUBL-77»

OTTAWA (Ontario)  
Le 19 février 1982

M. Paul M. Tellier,  
Sous-ministre,  
Ministère des Affaires indiennes  
et du développement du Nord,  
Les Terrasses de la Chaudière,  
10, rue Wellington,  
Tour Nord,  
Pièce 2101,  
Hull, Québec.  
K1A 0H4

Monsieur le Sous-ministre,

J'ai bien reçu votre lettre du 30 novembre 1981 concernant la vérification de tous les comptes en fiducie des bandes.

Comme vous le savez, le Comité a essayé, par téléphone, d'organiser votre comparution au sujet de ces vérifications peu de temps après la reprise des activités de la Chambre à la fin du congé de Pâques. Selon les prévisions actuelles, la séance en question devrait se tenir le mardi 20 avril ou le jeudi 22 avril 1982. Je veillerai à ce que le greffier vous le précise dès que l'on connaîtra la date de la fin du congé de Pâques, et qu'on pourra fixer définitivement la date de la séance du Comité.

En ce qui concerne votre lettre, étant donné que nous n'y faites état que de progrès très limités en réponse à ma dernière lettre sur ce sujet, il serait utile à mon Comité que vous lui fournissiez dès maintenant un rapport provisoire de façon qu'il puisse prendre connaissance de la situation actuelle de la vérification des comptes en fiducie des bandes.

Je vous serais reconnaissant de me faire parvenir votre réponse dans les 7 prochains jours, de façon que le Comité puisse en prendre connaissance et décider sans tarder des mesures à prendre à cet égard.

Veuillez agréer, Monsieur le Sous-ministre, l'assurance de mes sentiments distingués.

Bill Clarke, député,  
Vancouver Quadra.

Le 1er mars 1982

Monsieur Bill Clarke,  
Président du Comité permanent  
des comptes publics,  
Pièce 254, Edifice de l'Ouest,  
Chambres des communes,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur,

Votre lettre du 19 février 1982 concernant la vérification des comptes en fiducie des bandes me donne l'occasion de vous informer des mesures que nous avons prises à ce propos.

Malheureusement, nous n'avons pas eu la possibilité, jusqu'à maintenant, d'évoquer avec la Fraternité nationale des Indiens les questions soulevées précédemment par ces vérifications, et qui restent en suspens. J'ai fait parvenir au Président de la Fraternité trois invitations, dont la dernière remonte au 30 novembre 1981, et pour lesquelles je n'ai encore reçu aucune réponse positive. Nous gardons néanmoins l'espoir de pouvoir organiser prochainement une réunion.

Au cours du mois de janvier, des vérificateurs du ministère et des fonctionnaires du Vérificateur général ont rencontré les conseils de bandes de Sakimay, de Saddle Lake et de Whitefish, afin d'évoquer avec eux le programme ministériel de vérification des comptes en fiducie des bandes, et de leur permettre de formuler des objections à cet égard. Tous les fonctionnaires qui ont participé à ces réunions les ont trouvées très fructueuses et se sont dit satisfaits de l'attitude très positive qu'y ont manifestée les participants indiens.

Dans ma lettre du 30 novembre 1981, je vous signalais qu'une demande de crédits supplémentaires avait été présentée au Conseil du Trésor. Ces crédits ont été approuvés le 28 janvier 1982. En conséquence, une équipe a entrepris d'élaborer un programme détaillé en vertu duquel les opérations de vérification des comptes en fiducie des bandes doivent commencer au début de la prochaine année financière.

Par ailleurs, le ministère a entrepris cinq vérifications qui concernent directement ou indirectement les comptes en fiducie des bandes. Les vérifications sont en cours actuellement.

J'espère que ces renseignements permettront au Comité d'apprécier les progrès considérables réalisés ces derniers mois dans le domaine qui nous occupe.

Je suis tout à fait disposé à comparaître devant le Comité pour lui fournir des renseignements supplémentaires sur les progrès réalisés jusqu'à ce jour, mais il me semblerait préférable de remettre la présentation d'un rapport provisoire à la reprise des activités parlementaires à l'automne prochain. Je serais alors en mesure de vous présenter tous les résultats des vérifications évoquées précédemment, et l'état d'avancement des vérifications prévues pour le début de l'année financière.

Dans ces circonstances, je vous serais reconnaissant de me faire savoir si je puis vous soumettre un rapport provisoire plus complet à l'automne plutôt qu'en avril.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de mes sentiments distingués.

Paul M. Tellier

DIRECTION DE LA VÉRIFICATIONRAPPORT PROVISOIREVérifications des comptes en fiducie des bandes indiennes

1. A trois reprises, le Président de la Fraternité nationale des Indiens a été invité à rencontrer des représentants du ministère et du Vérificateur général pour donner son point de vue sur un programme de vérification des comptes en fiducie des bandes. Le Président n'a toujours pas répondu à la dernière invitation, en date du 30 novembre 1981.
2. Des fonctionnaires de notre Direction de la vérification et des agents du Bureau du Vérificateur général ont rencontré les conseils de bandes de Sakimay, de Saddle Lake et de Whitefish au mois de janvier 1982 pour parler du programme de vérification du ministère et des préoccupations qu'il suscite au sein des bandes. Les trois bandes en question ont adopté des résolutions demandant que leurs comptes en fiducie soient vérifiés. Elles ont réagi très favorablement au programme du ministère, et tous les fonctionnaires se sont dits très satisfaits de ces rencontres.
3. Le 28 janvier 1982, le Conseil du Trésor a approuvé les crédits nécessaires à la réalisation des vérifications des comptes en fiducie des bandes envisagées par le ministère.
4. La Direction de la vérification du ministère a constitué une équipe qu'elle a chargée d'élaborer un programme et un calendrier détaillés pour les opérations de vérification des comptes en fiducie des bandes, qui doivent débiter au début de l'année financière 1982-1983.
5. Outre ce qui précède, la Direction de la vérification du ministère a entrepris les vérifications suivantes, qui concernent directement les comptes en fiducie des bandes:
  - une vérification du Bureau des ressources minérales des Indiens (ouest). Cette vérification est terminée;
  - Une évaluation de l'exactitude des listes des effectifs des bandes. Cette vérification est terminée et on en est à la dernière phase de la rédaction du rapport;
  - une vérification de la Direction générale des réserves et des fiducies. Cette vérification est terminée, et le projet de rapport dont elle fait l'objet est actuellement à l'étude chez le client;



- une vérification de gestion de la Direction générale des réserves et des fiducies. La première étape de la vérification est terminée et les travaux se poursuivent;
  - une vérification financière du Bureau des ressources minérales des Indiens (ouest)--service des redevances. Cette vérification est terminée. Le projet de rapport la concernant est actuellement à l'étude chez le client.
-







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. L.S. Ting, Principal, Audit Operations.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. L.S. Ting, directeur principal, Opérations de vérification.

### *From the Department of Indian Affairs and Northern Development:*

Mr. Paul M. Tellier, Deputy Minister;  
Mr. R.J. Fournier, Senior Assistant Deputy Minister,  
Finance and Management.

### *Du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien:*

M. Paul M. Tellier, sous-ministre;  
M. R.J. Fournier, sous-ministre adjoint principal, Finances  
et gestion.

### *From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. G.G. Duclos, Assistant Comptroller General and Chief  
Liaison Officer, Management Practices Branch.

### *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. G.G. Duclos, contrôleur général adjoint et agent de  
liaison en chef, Direction des pratiques de gestion.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 54

Tuesday, April 27, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 54

Le mardi 27 avril 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1980 and, in particular, paragraphs 11.7 and 11.8 respecting the heavy water plants of Atomic Energy of Canada Limited.

### WITNESSES:

(See back cover)

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

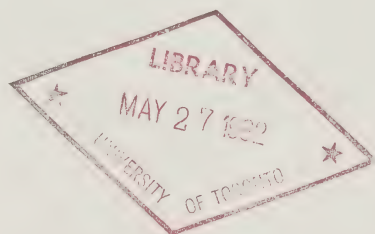
## Comptes publics

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1980 et, en particulier, les paragraphes 11.7 et 11.8 concernant les usines d'eau lourde de l'Énergie Atomique du Canada Limitée.

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish  
Bloomfield  
Dingwall  
Evans  
Fennell

Fretz  
Gendron  
Hawkes  
Hovdebo  
Huntington

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Kelly  
Lambert  
Lapointe (*Beauce*)  
MacBain

Masters  
Nicholson (*M<sup>lle</sup>*)  
Schroder  
Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, April 27, 1982:

Mr. Hovdebo replaced Mr. Blackburn;  
Mr. Lambert replaced Mr. Gustafson.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 27 avril 1982:

M. Hovdebo remplace M. Blackburn;  
M. Lambert remplace M. Gustafson.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 27, 1982

(63)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Lambert, MacBain and Wright.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General. *From Atomic Energy of Canada Limited:* Mr. James Donnelly, President & Chief Executive Officer; Mr. W.P. O'Neil, Corporate Executive Vice-President and Chief Financial Officer, and Dr. P.R. Côté, Vice-President, Public & Governmental Affairs.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1980.

The Committee resumed consideration of paragraphs 11.7 and 11.8 concerning the heavy water plants of Atomic Energy of Canada Limited.

M. Donnelly made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:38 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 27 AVRIL 1982

(63)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui, à 11h10, sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Lambert, MacBain et Wright.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams et M. T. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général. *De l'Énergie atomique du Canada, Limitée:* M. James Donnelly, président et directeur général; M. W.P. O'Neil, vice-président exécutif corporatif et directeur général des Finances et M. P.R. Côté, vice-président, Affaires publiques et gouvernementales.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1980.

Le Comité reprend l'étude des paragraphes 11.7 et 11.8 concernant les usines d'eau lourde de l'Énergie atomique du Canada Limitée.

M. Donnelly fait une déclaration, puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

A 12h38, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, April 27, 1982

• 1111

**The Chairman:** Order please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report to the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1980 and, in particular, paragraphs 11.7 and 11.8 respecting the heavy water plants of Atomic Energy of Canada Limited.

I welcome our witnesses this morning. Starting on my immediate right we have from the office of the Auditor General, Mr. Larry Meyers, Deputy Auditor General; next to him Mr. Ron Warme, Assistant Auditor General and next to him Mr. J.G. Keogh, Principal in the Auditor General's office. And at the side table we have from Atomic Energy of Canada, Limited, Mr. W. P. O'Neill, Corporate Executive Vice-President and Chief Financial Officer and next to him Mr. James Donnelly, President and Chief Executive Officer; finally, Dr. P.R. Côté, Vice-President, Public and Governmental Affairs.

I welcome you this morning, gentlemen.

In accordance with our normal practice the opening statement provided today only by Mr. Donnelly has been distributed to the members of the committee and it will be printed at this point in the minutes of proceedings, but it will not be read at this time. However, I will provide an opportunity for either Mr. Donnelly or Mr. Meyers to add anything pertinent that they might like to at this time.

**Opening statement by James Donnelly (President, Atomic Energy of Canada Limited):**

Mr. Chairman, hon. members of the committee:

When I last appeared before you a little over a year ago, I was privileged to be able to outline for you the structure and purposes of our company and the responsive management and control systems that we have instituted to monitor our endeavours. Specific reference was made to items 11-7 and 11-8 of the Auditor General's report for the fiscal year ending March 31, 1980. These items were both concerned with the financial ramifications of a declining reactor market as they reflected on the book value of our heavy water plant assets. You are no doubt aware that with the passage by Parliament of supplementary estimates at the end of March 1981, this matter was resolved. I would also like to note, Mr. Chairman, that the Auditor General's report with respect to our financial statements for the year 1980/81 was completely free of qualifications.

The Fifth Report of this committee, which was presented to the House on April 8, 1981, contained four recommendations with respect to the on-going operations of AECL. These were:

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 27 avril 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à son ordre de renvoi prévu dans le règlement de la Chambre, le Comité reprend son étude du rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1980, et en particulier des paragraphes 11.7 et 11.8 concernant les usines d'eau lourde de l'Énergie atomique du Canada, Limitée.

Je souhaite la bienvenue aux témoins de ce matin. Ce sont, à partir de la droite, du Bureau du Vérificateur général, M. Larry Meyers, sous-vérificateur général, M. Ron Warme, Vérificateur général adjoint, et M. J.G. Keogh, directeur principal. À la table latérale, de l'Énergie atomique du Canada, Limitée, M. W.P. O'Neil, vice-président exécutif corporatif et directeur général des finances, M. James Donnelly, président-directeur général, et M. P.R. Côté, vice-président aux affaires publiques et gouvernementales.

Nous sommes heureux de vous avoir parmi nous.

Selon notre habitude, la seule déclaration d'ouverture d'aujourd'hui, soit celle de M. Donnelly, a été remise aux membres du Comité. Elle sera annexée au compte rendu des délibérations, mais non pas lue comme telle. Par ailleurs, M. Donnelly ou M. Meyers auront l'occasion d'ajouter les commentaires qu'ils jugeront nécessaires.

**Déclaration préliminaire de M. James Donnelly (directeur général, Énergie atomique du Canada limitée):**

Monsieur le président, honorables membres du Comité:

La dernière fois que je me suis présenté devant vous, il y a un peu plus d'un an, j'ai le privilège de pouvoir vous donner les grandes lignes de la structure et des buts de l'EACL ainsi que les systèmes rationnels de gestion et de contrôle que nous avons mis sur pied pour diriger nos efforts. Nous avons alors fait allusion aux rubriques 11.7 et 11.8 du rapport du Vérificateur général pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 1980. Ces rubriques concernaient les ramifications financières d'un marché de réacteurs en déclin, telles qu'elles ont été perçues dans la valeur comptable de nos usines d'eau lourde. Vous savez sans doute que lors de l'adoption par le Parlement des prévisions supplémentaires, à la fin de mars 1981, cette question a été réglée. J'aimerais également faire remarquer, monsieur le président, que le rapport du Vérificateur général en ce qui concerne nos états financiers pour l'exercice 1980-1981 n'a comporté aucune réserve.

Le cinquième rapport de ce Comité, présenté à la Chambre le 8 avril 1981, comportait quatre recommandations relatives aux opérations courantes de l'EACL. Il y était recommandé:



## [Texte]

(a) the Government and AECL take measures to increase export sales of CANDU reactors or abandon this program;

(b) the corporation make contingency plans for closure or mothballing of one or both of its heavy waterplants and that these plans be reported to Parliament;

(c) the management of AECL put in place sound planning and control mechanisms or other safeguards so that it will not incur indebtedness that cannot be repaid by the corporation; and

(d) the Auditor General undertake, before the end of 1981, a preliminary survey for a comprehensive audit of AECL.

In early October of last year, I provided your committee with a written update of our progress to that time relative to each of these items. It is my understanding that the committee wishes to receive today a further report on any significant progress that we have achieved over the past few months.

With respect to Recommendation (a), I noted in October that a contract for a second CANDU unit for Romania had recently been signed and that promising markets were being vigorously pursued in Mexico, South Korea and other countries. I also noted that the government remained supportive of our marketing activities. Since that time we have experienced what is perhaps an unprecedented coalescence of support among a wide variety of public and private sector interests which culminated with the submission, on February 1, 1982, or our offer to provide Mexico with four 600 MWe CANDU nuclear steam plants and a broad scope of technology transfer which would lead in time to Mexico's independence in Nuclear electricity generation. To provide the details of this offer would be impossible in the time available. I can say, however, that the whole of the private sector of the Canadian nuclear industry was involved. This involvement was not confined to merely the preparation of the some hundreds of quotations relative to the supply of components, but extended far beyond this to the development of mechanisms for industrial technology exchange and into active market promotional work both in Canada and Mexico. Our sister company, Eldorado Nuclear Limited, has accepted a major role in our proposal, as had Ontario Hydro. To ensure that the Mexican nuclear program rests on a strong base of knowledge, our bid contains not just offers of technology transfer, but provisions for interchange arrangements at Canadian universities and research centres. In summary, the scope of this bid covers virtually the whole of our established nuclear infrastructure, while its economic value to Canada will approach 100,000 person-years of employment. I believe that such an offer is quite unprecedented relative to anything Canada has done before in the field of high technology exports.

While it was AECL's direct responsibility to assemble and submit this bid, such an exercise would have been of questionable value without the active co-operation and support of both

## [Traduction]

(a) que le gouvernement et l'EAEL prennent des mesures pour accroître l'exportation des réacteurs CANDU ou abandonnent ce programme;

(b) que la corporation mette sur pied des plans d'urgence pour fermer ou mettre en veilleuse l'une de ses deux usines d'eau lourde ou les deux et que ces plans soient portés à la connaissance du Parlement;

(c) que la direction de l'EAEL mette en place de solides mécanismes de planification et de contrôle ou d'autres moyens de protection afin qu'elle n'encoure pas de dettes que la corporation ne pourrait pas rembourser; et

(d) que le Vérificateur général effectue, avant la fin de 1981, une étude préliminaire en vue d'une vérification comptable complète de l'EAEL.

Au début d'octobre, l'année dernière, j'ai fourni à votre comité une mise à jour écrite des progrès que nous avons réalisés jusqu'alors dans chacun de ces domaines. Je crois que le Comité désire avoir, aujourd'hui, un rapport plus complet à l'égard des progrès que nous avons réalisés au cours des derniers mois.

En ce qui concerne la recommandation (a), j'ai signalé en octobre qu'un contrat relatif à une deuxième unité CANDU pour la Roumanie venait d'être signé et que des marchés prometteurs faisaient l'objet d'études vigoureuses au Mexique, en Corée du Sud et dans d'autres pays. J'ai également fait remarquer que le gouvernement appuyait, heureusement, nos activités de marketing. Depuis lors, nous avons bénéficié d'un support peut-être sans précédent dans les divers secteurs publics et privés. Cet effort a abouti, le 1er février 1982, à la soumission que nous avons présentée au Mexique pour quatre centrales nucléaires CANDU de 600 MWe chacune et pour un vaste transfert de technologie devant éventuellement conduire le Mexique à son indépendance électronucléaire. Il ne serait impossible dans le temps dont nous disposons de vous fournir tous les détails de cette soumission. Je peux dire, cependant, que toute l'industrie nucléaire canadienne a participé à cet effort qui n'a pas seulement consisté à préparer des centaines de cotations relatives à la fourniture des composants mais qui est allé beaucoup plus loin puisqu'il a touché le développement de mécanismes pour les échanges de technologie industrielle et un actif travail de marketing au Canada et au Mexique. Eldorado Nuclear Limited et Ontario Hydro ont accepté de jouer un rôle majeur dans notre proposition. Pour que le programme nucléaire proposé au Mexique soit fondé sur une solide base de connaissances, notre soumission comporte, en plus d'une offre de transfert technologique, des dispositions pour des échanges avec les universités et les centres de recherche du Canada. En somme, la portée de cette soumission couvre virtuellement l'ensemble de notre infrastructure nucléaire tandis que sa valeur économique pour le Canada sera proche de 100 000 années-personnes d'emploi. Je crois qu'une telle soumission n'a aucun précédent dans tout ce que le Canada a fait auparavant dans le domaine des exportations de haute technologie.

Bien que l'EAEL ait assumé la responsabilité directe de préparer et de présenter cette soumission, cet effort aurait eu une valeur douteuse sans la coopération active et le support du

## [Text]

the government and its departments and agencies, as there were a number of requirements pertaining to the bid which were beyond AECL's mandate. For instance, it was necessary that the bid be submitted in a safeguards context that would be acceptable to both countries. This context was established through the efforts of the Department of External Affairs. It was necessary that the bidder's country provide financing. It is my understanding that the Export Development Corporation has met this requirement at what hopefully are attractive terms. Of equal importance was the necessity of establishing in Mexico an appreciation of the fact that the bid had the full endorsement of the highest levels of the government of Canada. To this end we have enjoyed not only the support of various members of Parliament and ministers of the Crown, but the Prime Minister himself has actively assisted our endeavours through his travels and his discussions with President Portillo.

Finally, on the matter of the bid we have submitted to Mexico, I do not wish to leave the impression that we are certain to receive the contract. We are up against very strong competition from France, West Germany, the United States and Sweden. I do believe, however, that we have submitted a very attractive, totally comprehensive bid which offers to Mexico the real prospect for a self-sufficient capability not only in their nuclear electric energy program, but in all the other areas where the benefits of the peaceful uses of the atom accrue.

Although our efforts in Mexico have taken a significant proportion of our time over the past while, we have not forgotten our other potential markets. The most immediate of these is in South Korea where the Wolsung 1 CANDU Reactor is approaching completion. We expect that we will be submitting a bid for the construction of additional CANDU units to the Korea Electric Power Company in a few months time. As nuclear trade finds its foundation in government-to-government relationships, I am pleased to say that such relationships are being actively developed by our government. As with Mexico, members of Parliament' ministers and the Prime Minister have visited Korea to demonstrate their support for our efforts, their conviction of the quality of our product, and their understanding of the contribution it can make towards meeting global energy requirements.

In this global context Mr. Chairman, I cannot refrain from mentioning the fact that operating records for 1981 show that Ontario Hydro's CANDU units have once again led the western world's reactors in reliable high-capacity power generation. Of the major power reactors in operation in the world in 1981, Bruce 1 stood first with a capacity factor of 96 per cent. Overall Ontario Hydro CANDU's took seven of the top ten places for the year, while on a lifetime basis these reactors also occupy 7 of the top ten spots. This unparalleled record of success is attracting more and more attention and should in time lead to increased export opportunities for us. The Middle-East region is a particular example of where these opportunities may arise. Through the efforts of the government and

## [Translation]

gouvernement, de ses ministères et de ses organismes, car il y avait des besoins dans cette soumission que les attributions de l'EACL n'auraient pas pu satisfaire par exemple, il était nécessaire que l'offre soit soumise dans un contexte de garanties nucléaires qui seraient acceptables pour les deux pays. Ce contexte a été établi grâce aux efforts du ministère des Affaires extérieures. Il était nécessaire que le pays soumissionnaire assure le financement. Je crois que la société pour l'expansion des exportations a répondu à ce besoin dans des conditions que nous espérons attirantes. Il était également très important de prouver au Mexique que notre soumission avait l'approbation entière des plus hautes autorités du gouvernement du Canada. C'est pourquoi nous avons apprécié le support de divers membres du Parlement et ministères de la Couronne et l'intervention du Premier ministre lui-même qui a activement favorisé nos efforts par ses voyages et ses discussions avec le président Portillo.

Finalement, en ce qui concerne l'offre que nous avons soumise au Mexique, je ne voudrais pas vous donner l'impression que nous sommes certains d'obtenir le contrat. Nous avons à faire face à une très forte concurrence de la France, de l'Allemagne de l'ouest, des États-Unis et de la Suède. Je crois vraiment, cependant, que nous avons présenté une soumission très complète et très attirante offrant au Mexique une possibilité réelle d'indépendance non seulement dans leur programme électronucléaire mais également dans les autres domaines où se font sentir les bénéfices de l'utilisation pacifique de l'atome.

Bien que nos efforts au Mexique aient occupé une grande partie de notre temps au cours des récents mois, nous n'avons pas oublié nos autres marchés potentiels. Le plus immédiat de ces marchés est celui de la Corée du sud où le réacteur CANDU WOLSUNG 1 est en voie d'achèvement. Nous nous attendions à soumettre dans quelques mois une proposition à la Commission électrique coréenne pour la construction d'autres unités CANDU. Étant donné que le fondement du commerce nucléaire se trouve dans les relations intergouvernementales, j'ai le plaisir de dire que de telles relations sont maintenant activement développées par notre gouvernement. Comme dans le cas du Mexique, des membres du Parlement, des ministres et le Premier ministre lui-même ont visité la Corée pour donner leur appui à nos efforts, pour témoigner de leur conviction de la qualité de notre produit et pour aller parler de la contribution que les réacteurs CANU peuvent apporter à la solution des problèmes énergétiques du monde.

Dans ce contexte global, monsieur le président, je ne peux pas passer sous silence le fait que les records de fonctionnement pour 1981 montrent que les unités CANDU d'Ontario Hydro ont une fois encore occupé les premières places parmi les réacteurs du monde occidental pour ce qui est de la fiabilité des centrales nucléaires de grande capacité. Parmi ces réacteurs en service dans le monde en 1981, BRUCE 1 a occupé la première place avec un facteur de capacité de 96 p. 100. Dans l'ensemble, les réacteurs CANDU d'Ontario Hydro se sont emparés de 7 parmi les 10 premières places pour l'année 1981 tandis que sur la base du service à vie, ces réacteurs occupent également 7 des 10 premières places. Ce record sans pareil suscite de plus en plus d'intérêt et il doit éventuellement

## [Texte]

especially our minister, the honourable Marc Lalonde, a number of middle-eastern nations are now seen as possible CANDU customers. I must emphasize, however, that development of these markets will take some years. One would hope that we will be able to take commercial advantage of these initiatives during the middle and later years of this decade.

Finally, Mr. Chairman, I should report that in pursuing new markets we have not neglected our current customers. We are progressing in securing the placement of orders with Canadian manufacturers in respect of the two 600 MWe CANDU reactors destined for Romania. While the negotiations between Romanian officials and our industry's representatives have been time consuming, and on occasion trying, I am pleased to note that in January of this year, suppliers for the first major orders were selected. Three contracts have already been signed and another signing is expected soon. These events provide me with confidence that the momentum of the job will increase over the new few months and that our manufacturers will soon be booking the projected \$450 millions worth of orders anticipated from these projects.

To return to the specifics of the recommendation (a) contained in this committee's Fifth Report, Mr. Chairman, I believe that not only the government and AEVL Canadian nuclear industry has indeed been taking vigorous "measures to increase export sales of CANDU reactors" and thereby to share with an energy-hungry world the considerable benefits we in Canada have gained from the atom.

It is in this context that we must consider the committee's recommendation (8) that has to do with contingency plans for the closure or mothballing of our Cape Breton heavy water plants. Our planning of heavy water production has been, and is, predicated on a single principle - that the corporation will only produce heavy water in the amounts that can be sold within a reasonable time.

In the written report I forwarded to this committee last fall, I noted that at that time market opportunities warranted continued production, especially in view of the potential penalties on future supply that a premature plant closure might lead to. The same assessment is valid today. In my earlier remarks I stated that we had already bid four 600 MWe reactor units into Mexico and would soon bid additional units into Korea. Full success in these bids alone could generate a heavy water demand equivalent to up to seven years of total production from both our Cape Breton plants and simultaneously a commitment upon ourselves to meet this demand. We should have reasonably firm information on our chances in these markets by the end of this year. It is against these opportunities that we must measure the wisdom of setting in

## [Traduction]

conduire à des possibilités accrues d'exportation pour nous. Le Moyen-Orient est une région typique où des possibilités peuvent se faire jour. Grâce aux efforts du gouvernement et plus particulièrement de notre Ministre, l'honorable Marc Lalonde, un certain nombre de nations du Moyen-Orient sont maintenant considérées comme des clients possibles pour les réacteurs CANDU. Je dois souligner, cependant, que le développement de ces marchés prendra quelques années. Notre espoir serait de pouvoir tirer un avantage commercial de ces initiatives au milieu et à la fin de la présente décennie.

Finalement, monsieur le président, je voudrais vous assurer que tout en exploitant de nouveaux marchés, nous n'avons pas négligé nos clients courants. Nous avons réussi à assurer des commandes aux manufacturiers canadiens à l'égard de deux réacteurs CANDU de 600 MWe destinés à la Roumanie. Bien que les négociations entre les dirigeants roumains et les représentants de notre industrie aient pris beaucoup de temps et aient été parfois bien fastidieuses, j'ai le plaisir de vous dire qu'en janvier, cette année, des fournisseurs ont été choisis pour les premières commandes importantes. Trois contrats ont déjà été signés et un autre doit l'être bientôt. Ces événements me donnent confiance que le rythme des travaux va s'accélérer au cours des prochains mois et que nos fabricants mettront bientôt dans leurs carnets les \$450 millions de commandes prévues pour ces projets.

Pour revenir à la recommandation (a) contenue dans le cinquième rapport de ce Comité, monsieur le président, je crois que ce que je viens de dire à clairement démontré que non seulement le gouvernement et l'EACL mais aussi l'industrie nucléaire canadienne dans son ensemble ont pris vraiment des mesures vigoureuses pour accroître l'exportation des réacteurs CANDU et ainsi partager avec un monde affamé d'énergie les bienfaits considérables que nous avons tirés de l'atome au Canada.

C'est dans ce contexte que nous devons considérer la recommandation (b) concernant les plans pour la fermeture ou la mise en veilleuse de nos usines d'eau lourde du Cap Breton. Notre planification pour la production d'eau lourde a toujours découlé d'un seul principe, à savoir que la corporation ne produira que les quantités d'eau lourde pouvant être vendues dans un délai raisonnable.

Dans le rapport écrit que j'ai fait parvenir à ce Comité l'automne dernier, j'ai indiqué que les possibilités du marché justifiaient la continuation de la production, particulièrement du fait des pénalités possibles sur les approvisionnements futurs pouvant découler de la fermeture prématurée d'une usine. J'ai déclaré plus haut que nous avons déjà présenté une soumission pour quatre unités CANDU de 600 MWe au Mexique et que nous allons bientôt proposer d'autres unités à la Corée. La réussite complète de ces soumissions engendrerait une demande d'eau lourde pouvant équivaloir jusqu'à sept ans de production totale de nos deux usines du Cap Breton et simultanément une obligation pour l'EACL de répondre à cette demande. Nous devrions avoir des indications fermes de nos chances sur ces marchés à la fin de l'année. C'est à la



## [Text]

motion today plans for curtailing production, noting especially that an alternative supply cannot be guaranteed at this time.

From the heavy water production/investment point of view then, the pertinent question is — “if these orders fail to materialize, will we have overproduced by that time?”. My answer is “no”. If I might return to our principle of production planning, I am convinced that our needs over the next few years, be they in export or domestic markets, will equate to at least three years of production from our plants. By the end of the year, when as I say, we will know much more about our immediate prospects, we will still be many months of production short of this secure inventory level. Even if one conjures up a “worst case” scenario with minimal future sales, we would still have the time available to make intelligent decisions and institute a rational production curtailment plan before our inventory reached commercially unjustifiable proportions. In the event that such actions might occur, I am able to report to you that a number of federal departments and agencies, in consultation with ourselves, are engaged in defining offset programs to address both the economic and social ramifications that could ensue.

I would now like to address our planning and control practices for a few minutes, with particular reference to your committee's recommendation (c). At our meeting last year, I dealt extensively with the systems we had put in place to ensure that our operations were being properly planned, monitored and controlled. My comments were supplemented with a detailed, point-by-point update of the matters raised by the Auditor General in his report of 1976 which was appended to the proceedings of this committee for January 27, 1981. This system remains in place and is working well. We are, of course, continuing to review and upgrade the operation of systems to meet the evolving needs of our business.

Finally, and with respect to your committee's recommendation (d) to the Auditor General, I noted in my October report that he had already commenced work on a comprehensive audit in the summer of 1981. It has been our purpose and practice to co-operate in this work. The first part of this audit is scheduled for completion later this spring and other parts will follow in sequence.

In closing my remarks, Mr. Chairman, I would like to note for your committee that our annual report for the year 1980/81 provided further evidence of our continued progress. For the third consecutive year both revenues and net income increased. Operating results to date for the current year indicate that our bottom line will conform to this trend.

Thank you.

**The Chairman:** Mr. Meyers, Mr. Donnelly have you anything to add at this time?

## [Translation]

lumière de ces possibilités que nous devons évaluer le bien-fondé de la mise en vigueur du plan de réduction de la production, compte tenu particulièrement du fait qu'aucun autre approvisionnement ne peut être garanti actuellement.

Donc, du point de vue de la production de l'eau lourde et des investissements requis, la question pertinente est la suivante: «si ces commandes ne se matérialisent pas, aurons-nous une surproduction?» Ma réponse est «non». Si je peux revenir à notre principe de planification de la production, je suis convaincu que nos besoins au cours des prochaines années, qu'il s'agisse d'exportation ou de besoins nationaux, équivaldront à au moins trois années de production de nos usines. A la fin de l'année, alors que nous saurons mieux, ce que seront nos perspectives immédiates, nous serons encore à court de nombreux mois pour atteindre ce niveau de stock de sécurité. Même si l'on envisageait le scénario du «pire cas» avec des ventes futures minimales, nous aurions encore le temps de prendre des décisions judicieuses et de mettre en oeuvre un plan rationnel de réduction de la production avant que notre stock atteigne des proportions commercialement injustifiables. Au cas où la réduction s'imposerait, je peux vous dire qu'un certain nombre de ministères et d'organismes fédéraux, en consultation avec nous, se sont engagés à définir des programmes compensatoires en ce qui concerne les ramifications économiques et sociales qui s'ensuivraient.

J'aimerais maintenant parler pendant quelques minutes de nos méthodes de planification et de contrôle, particulièrement en ce qui concerne la recommandation (c) de votre Comité. Lors de notre réunion, l'année dernière, j'ai beaucoup parlé extensivement des systèmes mis en place pour que nos opérations soient correctement planifiées et contrôlées. Mes commentaires ont fait l'objet d'un supplément constitué par une mise à jour détaillée des questions soulevées par le Vérificateur général dans son rapport de 1976 ayant été joint au compte rendu de ce Comité daté du 27 janvier 1981. Ces systèmes sont toujours en vigueur et ils fonctionnent bien. Nous continuons naturellement à passer en revue et à améliorer leur fonctionnement pour répondre aux besoins changeants de nos activités.

Finalement, en ce qui concerne la recommandation (d) que votre Comité a faite au Vérificateur général, j'ai signalé dans mon rapport d'octobre que nous avions déjà commencé la vérification comptable complète au cours de l'été 1981. Nous avons coopéré de toutes les façons possibles à ce travail. On prévoit que la première phase de la vérification sera terminée à la fin du printemps et que les autres phases suivant en ordre.

Pour terminer mon exposé, monsieur le président, j'aimerais faire remarquer à votre Comité que notre rapport annuel pour l'exercice 1980-1981 a fourni une nouvelle preuve de notre progrès continu. Pour la troisième année consécutive les recettes et le revenu net ont augmenté. Les résultats d'exploitation obtenus jusqu'à présent cette année indiquent que notre bilan restera conforme à cette tendance.

Je vous remercie.

**Le président:** Monsieur Meyers, monsieur Donnelly, vous avez quelque chose à ajouter à ce moment-ci?



[*Texte*]

**Mr. James Donnelly (President and Chief Executive Officer, Atomic Energy of Canada Limited):** No, Mr. Chairman, I think there may be, as a result of questioning, the possibility of updating some of the information, but where the information is fundamentally correct, I would like it to remain.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Donnelly.

Just before we go to questioning, the objectives of this follow-up meeting are to provide the members, first of all, an opportunity to follow up on the full recommendations contained in the committee's Fifth Report of April, 1981 and also to provide the company of Atomic Energy of Canada Limited with an opportunity to report on their progress, with respect to the first three recommendations having to do with the export sales of CANDU reactors, the contingency plans for the closure or mothballing of the heavy water plants and the establishment of safeguards to prevent further indebtedness that cannot be repaid by the corporation.

And also, finally, to determine what further follow-up action, if any, is required by the committee.

We will move now to the questions and the first questioner is Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

My questions are to Mr. Donnelly. I will not have to go into the family background. I have checked on those before the meeting started.

I wanted to deal with the Public Accounts report. It was our Fifth Report of April 8, 1981 and my area of concern this morning is 10(a) which reads:

the government and AECL take measures to increase export sales of CANDU reactors or abandon this program.

That was the recommendation contained in the Fifth Report of this committee and following that up I would like to know, Mr. Donnelly, what is the present status of CANDU reactor sales abroad and in Canada?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, let me deal with the position in Canada first. An analysis of the domestic market across the provinces of Canada—and, of course, no two provinces are the same—indicate quite clearly that in the industrial east there has been a fall off in the growth rates, the projected growth demand of electricity and that, significantly in Ontario and probably in Quebec and the maritimes, there is, in fact, a position of overbuild of all electrical generating facilities. Plants are now being built—and there is a long lead time in these plants—plants are now being built that will certainly suffice the electricity growth well into the next decade. In these circumstances, the opportunity for further CANDU sales for domestic electricity growth in Canada at this time are very sparse.

[*Traduction*]

**M. James Donnelly (président-directeur général, Énergie atomique du Canada, Limitée):** Pas à ce moment-ci, monsieur le président. A la suite des questions, il y aurait peut-être lieu d'ajouter des détails. Pour l'instant, c'est l'information que nous avons.

**Le président:** Merci, monsieur Donnelly.

Avant d'ouvrir la période des questions, je voudrais dire que cette réunion de suivi a pour but de permettre aux membres du Comité de voir ce qui s'est passé avec les recommandations contenues dans le cinquième rapport du Comité, en date d'avril 1981, et de fournir à l'Énergie atomique du Canada, Limitée, l'occasion d'indiquer ses progrès, en particulier relativement aux trois premières questions touchant les exportations de réacteurs CANDU, les plans d'urgence de fermeture ou de mise en veilleuse des usines d'eau lourde et l'établissement de garanties pour empêcher que les dettes futures ne puissent être remboursées par la société.

En outre, la réunion a pour but de déterminer si le Comité doit prendre d'autres mesures.

Nous passons maintenant aux questions avec M. MacBain comme premier intervenant.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.

Mes questions s'adressent à M. Donnelly. Je ne parlerai pas de ses antécédents familiaux. J'ai vérifié avant la réunion.

Je voudrais revenir au rapport du Comité des comptes publics. Il s'agit du cinquième rapport, en date du 8 avril 1981, plus particulièrement du paragraphe 10 a), qui contient le passage suivant:

... le gouvernement et l'AECL prennent des mesures pour augmenter les ventes à l'exportation des réacteurs CANDU ou qu'ils abandonnent ce programme;

C'était une des recommandations contenues dans le cinquième rapport du Comité. Je voudrais donc savoir de M. Donnelly où en sont actuellement les ventes de réacteurs CANDU du Canada à l'étranger.

**M. Donnelly:** Si vous le permettez, monsieur le président, je vais d'abord parler de la position du Canada. L'analyse du marché dans les diverses provinces du Canada, soit dit en passant, il n'y en a pas deux pareilles, indique clairement que dans la région industrielle de l'Est, les taux de croissance de la demande projetée d'électricité ont ralenti, et qu'en Ontario—c'est probablement la même chose au Québec et dans les provinces Maritimes—il commence à y avoir un excédent de la capacité de production d'électricité. Il y a suffisamment d'usines en voie de construction actuellement—les périodes de préparation pour ces projets sont extrêmement longues—pour suffire à la demande projetée d'électricité loin dans la prochaine décennie. Donc, les ventes possibles de réacteurs CANDU sur le marché intérieur sont pour le moment très limitées.

[Text]

• 1115

I think we can hope to see another unit in the Maritimes before the end of the decade, and possibly another unit in Quebec. There may be commencement of further units in Ontario, but, again, all towards the end of the 1980s.

Looking beyond that, as we move out of this overbuild position, the economics of nuclear power, in fact, have never been more precise or beneficial. The competition for oil, of course, is just absolute; the competition against natural gas is very similar; the competition against coal, which has a price, is now quite marked, and the results of the Ontario nuclear investment against coal shows that nuclear is half the price of coal. We believe this will spread further west as time goes on, and that by the end of the century there will be a fundamental need across Canada for a significant nuclear program.

So that deals basically with the Canadian scene, which as I say is not very encouraging for AECL or for the nuclear industry as a whole.

The export market suffers some of the same characteristics. The major western economies are in the same basic state as Canada. There is an overbuild position in Germany, France, the United Kingdom, and the United States in all electrical generation facilities, although the economies in these countries suggest that they are trying to back out all generation. Nevertheless, the marketplace internationally has had to focus very carefully on the emerging economies of Korea, Mexico, Taiwan, Brazil, and some of the other countries where they are still—in spite of the international economic situation—building and investing in nuclear power. But it does mean that the competition for nuclear orders is very severe. Although we believe we have a product that is attractive and that we can sell, we are facing as hard a competition in the international arena as we have ever faced.

We feel reasonably confident that we will have some successes, although they will be difficult to get. We are reasonably well placed. If I could just highlight two, particularly. A major effort has been made at AECL to put in a full unit bid to Mexico, by far the biggest thing that AECL has ever done, and by far the biggest thing—almost—that Canada has ever done in terms of export projects. That, we believe, was a very attractive, very competitive bid. It is under assessment at this time; decisions will not be forthcoming from the Mexicans until the end of this year. Similarly, we have made a bid in Korea. We are revising that bid and we are hoping for a decision sometime early in 1983. These are our two best international prospects.

**Mr. MacBain:** What was the second one? I got the Mexico one. Korea, yes, thank you.

**Mr. Donnelly:** Is there a guideline that you could give us with respect to the time lag between the sale of a nuclear

[Translation]

Nous pouvons espérer voir une autre unité dans les provinces Maritimes, peut-être une autre encore dans la province de Québec, d'ici à la fin de la décennie. Il pourrait y en avoir d'autres en Ontario, mais certainement pas avant la fin des années 80.

Une fois passée la période d'excédent de capacité, les perspectives économiques du nucléaire ne peuvent pas être plus précises et plus encourageantes. La concurrence avec le pétrole est absolue; c'est la même chose pour le gaz naturel; pour ce qui est du charbon, il a son prix, qui est fort élevé. Il s'ensuit que les installations nucléaires, par rapport aux installations au charbon, en Ontario, montrent qu'elles sont la moitié moins cher que ces dernières. Nous espérons que la tendance atteindra l'Ouest avec le temps et que d'ici à la fin du siècle, le besoin d'un programme nucléaire important sera reconnu partout au Canada.

C'est la situation au Canada, qui, comme je le dis, n'est pas très encourageante pour l'EAEL, ou l'industrie nucléaire de façon générale.

Les mêmes caractéristiques s'appliquent au marché d'exportation. Les principales économies occidentales se trouvent dans la même position que le Canada. Il y a excédent de capacité en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis dans toutes les installations de production d'électricité, même si les économies de ces pays montrent qu'il n'y a pas de recul à quelque niveau que ce soit. Il n'en demeure pas moins que l'industrie, sur le plan international, a dû faire porter ses efforts surtout sur les économies nouvellement développées, comme celles de la Corée, du Mexique, de Taiwan, du Brésil et d'autres pays où, malgré la situation sur la scène internationale de façon générale, on continue de construire des stations nucléaires et d'y investir de l'argent. La concurrence pour l'obtention des contrats est cependant très dure. Même si, selon nous, notre produit se présente bien et peut se vendre, nous faisons face à une concurrence plus dure que jamais sur la scène internationale.

Malgré les difficultés, nous sommes raisonnablement confiants dans nos chances de succès. Nous sommes assez bien placés. Je pourrais donner deux exemples en particulier. L'EAEL a déployé beaucoup d'efforts pour présenter une soumission sur une unité complète au Mexique, ce qui serait le plus grand projet que l'EAEL, ou le Canada, aient jamais entrepris sur le plan de l'exportation. Nous pensons que notre soumission est très concurrentielle. Elle est à l'étude actuellement. Les Mexicains ne rendront pas leur décision à cet égard avant la fin de l'année. Nous avons également présenté une soumission en Corée. Nous la révisons actuellement et nous attendons une décision à cet égard d'ici le début de 1983. Ce sont nos deux principaux projets sur le plan international actuellement.

**M. MacBain:** Quel était le deuxième? Il y avait le Mexique. Bon, la Corée, merci.

Nous pouvez nous dire, monsieur Donnelly, quel est le délai requis, de façon générale, entre le moment de la vente du

## [Texte]

reactor and the necessity for the delivery of the heavy water? Presupposing, of course, that the sale is followed within a reasonable time by a construction startup.

**Mr. Donnelly:** Yes, we are called upon, usually, to deliver our heavy water in five years from contract effectiveness.

• 1120

**Mr. MacBain:** Is it a fair statement that, while we are all hopeful that the sale of four reactors to Mexico will be completed, is the optimism for the production of heavy water heavily based on those four sales being completed?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, I think the answer to that has to be an emphatic, yes.

**Mr. MacBain:** We have your opening statement, Mr. Donnelly, but have you any specific measures other than those in your opening statement, that you can point out to the committee as to what steps have been taken by AECL to increase CANDU exports?

**Mr. Donnelly:** I think the history, Mr. Chairman, of Canada's efforts to sell nuclear over the last dozen years have not been of a high order. We have been on and off again, either from problems within the corporation or from policy attitudes by government.

Particularly in the last two years, but it has been growing for the last four, we have seen a different measure of unanimity between AECL, the government—perhaps I should Parliament in the broadest sense, because we have had a lot of support from the opposition and we have had a lot of support from the government—the industry, the education systems, the education fraternity. We have seen a growing support culminating to this date in the very great effort made by all of us, utilities included, in our Mexican bid. I think you will find in this proposal that we have arrived at a very close team effort by all the players in the whole nuclear industry and fraternity, closely and carefully supported by the various machinery of government, embassies, trade consuls, ministers and very many other people. We hope the success will respond to this effort and but, in the examination of this, we will see a very marked change in approach and in attitude taken by Canada and AECL in its approach to export sales.

**Mr. MacBain:** Can you relate those measures more particularly to the proposed sales to Mexico and, for example, can you tell us what part Ontario Hydro played in the Mexican bid.

**Mr. Donnelly:** Yes, I think I can do that; although there is a degree of confidentiality in any proposal apropos our competitors who are listening everywhere and available.

**Mr. MacBain:** Yes, well, of course subject to that. Right.

**Mr. Donnelly:** Nevertheless, we did run a major steering committee as we called it, involving industry; involving not only Ontario Hydro, but New Brunswick and Quebec utilities; industry at large; AECL and, as I say, we have a very good education proposal out to Mexico in parallel with a mutual effort, and this has been supported by the universities across

## [Traduction]

réacteur nucléaire et la livraison de l'eau lourde nécessaire? Il faut supposer évidemment que l'étape de la construction suit d'assez près celle de la vente.

**M. Donnelly:** Absolument, nous sommes censés livrer l'eau lourde dans les cinq ans qui suivent l'entrée en vigueur du contrat.

**M. MacBain:** Nous espérons tous que cette vente de quatre réacteurs au Mexique se réalise, mais est-ce que l'optimisme entourant la production d'eau lourde ne dépend pas largement de ce projet?

**M. Donnelly:** La réponse à cette question est un oui catégorique, monsieur le président.

**M. MacBain:** Il y a bien les mesures que vous préconisez dans votre déclaration d'ouverture, monsieur Donnelly, mais en existe-t-il d'autres dont vous pouvez informer le Comité, relativement à l'augmentation des exportations du réacteur CANDU par l'EAEL?

**M. Donnelly:** L'historique des efforts du Canada pour vendre des réacteurs nucléaires à l'étranger au cours des 12 dernières années n'est pas très édifiant. Il y a eu des heurts, soit à cause de problèmes internes de la société, soit à cause de changements de politique par le gouvernement.

Au cours des quatre dernières années, plus particulièrement au cours des deux dernières années, il y a eu un meilleur consensus entre l'EAEL, le gouvernement—je devrais peut-être parler du Parlement de façon générale, nous avons reçu beaucoup d'appui de l'opposition comme du gouvernement lui-même—l'industrie, les systèmes d'éducation, les éducateurs. Cet appui nous a permis de nous lancer, nous, des services d'utilité, dans ce projet important au Mexique. Si vous examinez le projet, vous allez constater qu'il a donné lieu à un effort d'équipe de tous les participants à l'industrie nucléaire, industriels et hommes de science, fermement appuyés par les diverses agences du gouvernement, les ambassades, les délégués commerciaux, les ministres, et autres. Nous espérons que cet effort sera couronné de succès, mais de toute façon, il aura donné lieu à un changement d'attitude marqué de la part du Canada et de l'EAEL vis-à-vis des exportations.

**M. MacBain:** Vous pouvez nous dire de quelle façon ces mesures ont joué dans la vente proposée au Mexique? Par exemple, vous pouvez nous dire si l'Hydro-Ontario a joué un rôle quelconque?

**M. Donnelly:** Je vais vous le dire, même si toute proposition doit avoir un certain caractère confidentiel, à cause de la concurrence qui est aux aguets et qui est partout.

**M. MacBain:** Compte tenu de cette situation, évidemment.

**M. Donnelly:** Nous avons fonctionné avec un comité principal de direction, comme nous l'avons appelé, faisant appel à la participation de l'industrie, non pas seulement de l'Hydro-Ontario, mais également des services d'utilité publique du Nouveau-Brunswick et du Québec; nous avons également proposé au Mexique un effort mutuel d'éducation, ce qui exige la



*[Text]*

Canada. The whole effort was a major co-ordinated and well-presented approach. Ontario Hydro had the responsibility to prepare the station design which is their forte, and have offered to do the major project control function, if we are successful. So we are bringing in their expertise and the very successful domestic program in our offer to Mexico. But they are not unique in this in the sense that we also have support from New Brunswick; we have support from Hydro-Quebec; and we have very broad support from the large cross-section of industry.

**Mr. MacBain:** Do you have available the approximate cost to AECL of the preparation of the Mexican bid?

• 1125

**Mr. Donnelly:** The answer to that is, yes, I have it available. I am not sure . . . AECL has spent approximately \$5 million in this Mexican proposal.

**Mr. MacBain:** Now, how do measures to improve CANDU sales relate to past impediments to sales, such as Canada's nuclear safeguard policy or the challenges in the area of effective marketing?

**Mr. Donnelly:** The safeguard position, Mr. Chairman, is that the Government of Canada has reached a tentative agreement with Mexico on Canadian safeguards and I do not believe there will be any impediment in this area at all to a successful contractual arrangement with any of the organizations in Mexico with which we are dealing.

The second question was; what is our impression of our improved marketing? Well, last week—maybe just as an example, Mr. Chairman—I had the dubious obligation to have to see the president of the CFE in Mexico who had been quite critical of AECL's promotional effort and the depth of the promotional effort we were making in Mexico, which was causing him a little bit of embarrassment during this assessment period. He felt we were exceedingly active in promoting a little bit beyond the style in which our competitors in fact were doing. I found this—incidentally, at our meeting which was extremely cordial and very friendly and charming—in a sense, a tribute to the Canadian effort in this Mexican deal. And that is a far cry from the years of criticism that AECL have had to face for their lack of professionalism and effort in the marketing area.

**Mr. MacBain:** Mr. Donnelly, I think you have covered your perspective of the future CANDU sales in Canada and abroad for the foreseeable future. I think you have reasonably covered that in other questions. I want to relate that to the sale of heavy water because is it a fair statement that when you deal with sales of reactors, for example, to Ontario, that would not necessarily result in heavy water sales?

**Mr. Donnelly:** That is correct, Mr. Chairman. Ontario Hydro have their own heavy water production which was put in place basically to serve the Ontario market. The general understanding—and it is only an understanding not an agree-

*[Translation]*

participation des universités du pays. L'effort, dans son ensemble, a été le résultat d'une approche coordonnée, bien présentée, de la part de nombreux participants. L'Hydro-Ontario s'est vue chargée de préparer les plans des stations, ce qui est son point fort; elle a également offert de s'occuper de la fonction importante du contrôle du projet, s'il se matérialise. Nous incluons donc ses connaissances et son programme intérieur, marqué de succès, dans notre offre au Mexique. Cependant, il n'y a pas que l'Hydro-Ontario; nous avons également l'appui du Nouveau-Brunswick, celui de l'Hydro-Québec, celui d'une large part de l'industrie.

**M. MacBain:** Avez-vous en main les chiffres concernant les coûts approximatifs de la préparation de la soumission au Mexique pour l'EAEL?

**M. Donnelly:** Les chiffres sont disponibles. Attendez . . . l'EAEL a dépensé environ 5 millions pour cette proposition au Mexique.

**M. MacBain:** Dans quelle mesure les efforts en vue d'améliorer les ventes de réacteurs CANDU se heurtent-ils à des obstacles comme la politique de garanties nucléaires du Canada ou les points d'interrogation soulevés au sujet des méthodes de commercialisation, qui doivent être efficaces?

**M. Donnelly:** En ce qui concerne les garanties, monsieur le président, le gouvernement du Canada en est venu à une entente préliminaire avec le Mexique; je ne pense pas qu'elles représentent un obstacle quelconque pour les organismes mexicains avec lesquels nous serons appelés à traiter si l'entente se matérialise.

La deuxième question avait trait à une méthode améliorée de mise en marché. La semaine dernière, justement, j'ai eu la douteuse obligation de rencontrer au Mexique le président du CFE, qui avait adressé de nombreuses critiques à l'EAEL relativement à l'intensité de son effort de promotion au Mexique, ce qui lui avait causé quelques difficultés à l'étape de l'étude des offres. Selon lui, nous avions été, dans notre effort de promotion, au-delà de ce à quoi étaient habitués nos concurrents. Soit dit en passant, notre rencontre a été extrêmement cordiale, amicale, plaisante. Je me suis rendu compte, d'ailleurs, que c'était en quelque sorte un hommage rendu à l'effort déployé par le Canada. Voilà qui ne ressemble pas aux critiques dont a déjà été l'objet l'EAEL, voulant qu'elle manque de professionnalisme et laisse à désirer au niveau de la mise en marché.

**M. MacBain:** Monsieur Donnelly, je pense que vous avez suffisamment parlé des ventes de réacteurs CANDU au Canada et à l'étranger dans l'avenir prévisible. Vous avez à peu près fait le tour de la question. Je voudrais revenir aux ventes d'eau lourde. Les ventes de réacteurs en Ontario, par exemple, ne signifient pas nécessairement des ventes accrues d'eau lourde?

**M. Donnelly:** C'est exact, monsieur le président. L'Hydro-Ontario a sa propre capacité de production d'eau lourde, qui a été mise en place pour desservir son marché. Il est plus ou moins entendu, ce n'est pas une entente officielle, que nos



*[Texte]*

ment—is that our plants will be used for other Canadian provincial projects such as G-2 in Quebec and in New Brunswick and also for export markets.

On the basis of even our Canadian projections outside of Ontario and our opportunities for nuclear sales abroad, we are reasonably comfortable today with our projections on heavy water production.

**Mr. MacBain:** Is the Ontario heavy water plant geared up to produce more heavy water than would be required for the foreseeable use in Ontario?

**Mr. Donnelly:** As I said almost in the answer to your first question, there has been a cutback considerably across Canada in future nuclear projections, and therefore in time, but not right at this moment, we will see a surplus of water being produced in Ontario from that required by the Ontario hydro plants.

**Mr. MacBain:** For its own use?

**Mr. Donnelly:** Surplus to its own use.

**Mr. MacBain:** Now, in Romania, will they be supplying their own heavy water or will we be supplying it to them?

• 1130

**Mr. Donnelly:** In the long term, it is part of the Romanian development program that they, in fact, will build their own heavy water facility. The president of the State Committee for Nuclear Energy in Romania said to me only a few weeks ago that the options are up to me, and if we can build our reactors faster than they can build their heavy water plants, we will get the heavy water orders. If, in fact, Canada is late with its nuclear plants, then they will have their own heavy water. So I think that is a fair assessment of the Romanian position.

**Mr. MacBain:** Mr. Donnelly, about the sales to Romania, just where are we as far as building the reactors and putting them in place? Has there not been some considerable delay in that?

**Mr. Donnelly:** The design contract with AECL for reactors was, in fact, signed at the end of 1979 and went effective in 1980. We have significantly completed the civil designs, and construction work of both reactors has commenced and there is considerable progress on the site in Romania in the construction activity.

During 1980, the Romanians made a basic change in direction apropos the equipment, and since that time—right through 1980 and 1981—have been negotiating with Canadian suppliers both countertrade and technology transfer. So that two years, to some extent, in terms of production ordering, was lost, although AECL did continue its design activity all during that period. The design activity now outstretched both the construction and supply activity by a period of nearly two years.

*[Traduction]*

usines desservent les autres installations au Canada, comme celle de G-2 au Québec et celle du Nouveau-Brunswick; elles desservent également les marchés d'exportation.

Compte tenu de nos projections pour le reste du marché canadien et de nos perspectives de vente à l'étranger, nous sommes raisonnablement satisfaits, actuellement, des chiffres touchant notre production d'eau lourde.

**M. MacBain:** L'usine d'eau lourde en Ontario est-elle conçue pour produire plus d'eau lourde que le marché ontarien ne peut recevoir dans un avenir prévisible?

**M. Donnelly:** Comme je vous l'ai dit en réponse à votre première question, les projections touchant le nombre de réacteurs au Canada ont été réduites considérablement, et il faut s'attendre, ce n'est pas le cas encore, à un excédent d'eau lourde produite en Ontario par rapport aux besoins des centrales ontariennes.

**M. MacBain:** A leurs besoins propres?

**M. Donnelly:** Oui.

**M. MacBain:** Pour ce qui est du projet en Roumanie, les Roumains produiront-ils leur propre eau lourde, ou serons-nous appelés à les approvisionner?

**M. Donnelly:** A long terme, le programme de développement roumain prévoit que les Roumains eux-mêmes construiront leurs installations d'eau lourde. Le président du comité étatique de l'énergie nucléaire de la Roumanie m'a dit, il y a quelques semaines seulement, que la chose dépendait de moi cependant. Cela signifie que si nous pouvons construire nos centrales plus vite qu'eux ne peuvent construire leurs installations d'eau lourde, c'est nous qui obtiendrons les commandes d'eau lourde. À l'inverse, si le Canada est en retard, alors, eux-mêmes s'occuperont de produire leur eau lourde. Je crois avoir assez bien résumé la position roumaine.

**M. MacBain:** Monsieur Donnelly, au sujet des ventes à la Roumanie, où en sommes-nous rendus pour ce qui est de la construction des centrales et de leur mise en service? N'y a-t-il pas eu des retards considérables?

**M. Donnelly:** Le contrat relatif à la conception des centrales a été signé avec l'EACL, à la fin de 1979, et est entré en vigueur en 1980. Nous avons à peu près terminé les plans, les travaux de construction ont commencé sur les deux centrales en Roumanie, et progressent considérablement.

En 1980, les Roumains ont changé d'avis au sujet du matériel, et depuis lors, jusque fin 1980 et 1981, ils ont négocié au sujet des transferts de technologie et des échanges commerciaux avec leurs partenaires canadiens. Cela signifie qu'à peu près deux ans de commande ont été perdus, même si l'EACL a poursuivi ses activités de conception pendant toute cette période. Ces dernières activités dépassent donc la construction et l'approvisionnement d'environ deux ans.

[Text]

Major orders were finally decided upon and committed during January and February of this year. I think it is true to say right now we are experiencing a hesitation by EDC in confirming these equipment orders due to the current economic climate in Romania.

**Mr. MacBain:** Are you particularly concerned about the position, then, of the Export Development Corporation in this area?

**Mr. Donnelly:** I think the position gives us all cause for concern. I think it gives EDC cause for concern, too. From a one-sided point of view, the industry and the AECL worked for a large number of years to see some of the production events, to see some of the major orders get into our equipment and supply factories, then to see a hesitation in the banking side cause a thorough delay. So it must be judged as a cause for concern.

**Mr. MacBain:** Thank you.

There has been an announcement in the press about some new research facilities by AECL in Quebec, with regard possibly to fusion, but also with regard to just ordinary nuclear work. Is that going to have any effect on the facilities at Chalk River?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, AECL has been criticized from time to time across Canada for being a one-province Crown corporation and we have, as a matter of policy over many years, attempted to disperse our activities as broadly as possible. We now have heavy water plants in Nova Scotia and our research established in Manitoba. We now have a major production agreement with British Columbia on the TRIUMF accelerator for radio-isotopes and, as part of that program—and judging, of course, who in the long term is going to be our next major customer; i.e., Quebec—we felt it was essential that, when we were looking at new opportunities, new research and development activities, we should again pay particular attention to the requirements we have to be as broad-based as possible.

Therefore, the establishment in Quebec of a piece—a satellite, if you like—of our Chalk River research establishment was considered and decided upon. This is a new program. As a percentage of our effort, it is not large but a very significant program nevertheless, and a very important departure for AECL to be establishing this new research activity. I do not believe—although it is almost impossible to answer this absolutely—I do not believe it will have any real effect in the employment levels at Chalk River.

• 1135

**Mr. MacBain:** Just one question: Are we in AECL—and you are I guess the lead agency in atomic energy for Canada—are we preparing ourselves for the next generation of breeder reactors?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, the breeder reactor is a product, basically, of the enrichment technology which has

[Translation]

Des commandes importantes ont enfin été décidées et passées, en janvier et février de cette année. Cependant, je crois qu'il est vrai que la Société pour l'expansion des exportations hésite à confirmer ces commandes de matériel, compte tenu du climat économique actuel en Roumanie.

**M. MacBain:** Dans ce cas, êtes-vous préoccupés par la position de la Société pour l'expansion des exportations à cet égard?

**M. Donnelly:** Je crois que cette position justifie certainement nos préoccupations. D'ailleurs, je crois que la situation préoccupe également la société. En effet, l'industrie et l'EAEL se sont efforcées, pendant de nombreuses années, d'obtenir de telles circonstances, c'est-à-dire que des commandes importantes soient passées à nos services de fabrication du matériel et d'approvisionnement, pour ensuite observer une hésitation chez les banques et en subir le contre coup, c'est-à-dire des retards. C'est donc certainement une cause de préoccupation.

**M. MacBain:** Merci.

La presse a fait état de nouvelles installations de recherche que construirait l'EAEL au Québec, et dont les travaux porteront peut-être sur la fusion, mais également sur les activités nucléaires courantes. J'aimerais savoir si cela aura des répercussions sur les services de Chalk River.

**M. Donnelly:** Monsieur le président, de temps à autre, l'EAEL a été accusée d'être une société de la Couronne installée dans une seule province; cela fait donc bon nombre d'années que nous nous efforçons de répartir nos activités sur un territoire aussi vaste que possible. Nous disposons donc maintenant d'usines de production d'eau lourde en Nouvelle-Écosse et d'installations de recherche au Manitoba. Nous avons signé une entente importante en matière de production avec la Colombie-Britannique. Elle porte sur l'accélérateur de radio-isotopes TRIUMF, et cela fait partie du programme. Bien entendu, compte tenu de notre prochain grand client à long terme, c'est-à-dire le Québec, nous avons estimé qu'il était essentiel de songer à répartir sur la base la plus large possible nos activités de recherche et de développement.

C'est pour cela qu'on a décidé de construire au Québec une installation de recherche, surbordonnée, si vous voulez, à celle de Chalk River. Il s'agit d'un nouveau programme. Proportionnellement, il n'est pas important, mais il revêt tout de même une très grande signification, et il représente une orientation sensiblement différente de la part de l'EAEL. Cela dit, bien qu'il soit presque impossible de vous répondre de façon tout à fait certaine, je ne crois pas que l'établissement de ces nouvelles installations aura des répercussions importantes sur les niveaux d'emploi à Chalk River.

**M. MacBain:** Une autre question: l'EAEL, qui constitue l'organisme le plus important dans le domaine de l'énergie atomique au Canada, se prépare-t-elle à l'avènement de la prochaine génération de surrégénérateurs?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, le seul surrégénérateur est d'abord un produit de la technologie d'enrichissement,

*[Texte]*

been adopted in most of the countries of the world other than Canada. We have an alternative which is the development of our CANDU to use some enrichment and thorium fuel which we term our advanced fuel cycles. We believe, by developing alternative fuels but keeping the reactor concept—i.e., the same CANDU concept we have now—we can go a long way to fill in the place that the breeder reactor would play in the long-term development of nuclear power. We do not believe we could afford a major breeder program, nor do we believe there is any need for a major breeder program for at least 50 years—

**Mr. MacBain:** How many years?

**Mr. Donnelly:** For 50 years. The advanced fuel cycle programs which we have at laboratory scale now and—to some extent which this Quebec program will supplement—we believe, with the work that we are doing, we can protect our customers in the long term from any shortage of uranium—of which of course there is none today. But, in the long term, we believe we can fill in that spot which the fast breeder reactors will occupy.

**Mr. MacBain:** So you do not see Canada going in the direction of breeder reactors but rather an extension of the fuel cycle along the lines of the CANDU reactor. Is that what you are saying?

**Mr. Donnelly:** Basically, although we get quite near breeding with some of our advanced fuel cycles. We do not get the same kind of breeding as the sodium coal fast reactors as it is called, but we get quite near breeding; so what breeding is in this context, I have to be a little careful. We would classify some of our advanced work as moving in the direction of breeders, but not in the direction of fast reactors.

**Mr. MacBain:** I will just be finished . . . I spent the summer of 1981 travelling in North America to all the universities and laboratories dealing with fusion. I think if you feel that you are going to be 15 years away, then you will be with nuclear fusion until nuclear fusion comes in, because I think Lawrence Livermore and all the labs have agreed that by the year 2030 we will have fusion. I am not saying it is bad or good, but we will likely then jump from nuclear fission right into fusion without going the route of the breeder reactors. I might say that I think the American universities and the American laboratories were kind of hoping that we would not do that from a standpoint of our technology being available to them as they move along the fusion route.

My question is . . . Especially when I was with the Lawrence Livermore lab in San Francisco, they spoke very highly of the work Canada is doing in the nuclear field in handling nuclear fuels and, in particular, in also being able to supply the fuel for the future for the fusion reactor for the world. One

*[Traduction]*

adoptée dans la plupart des autres pays du monde, à part le Canada. Quant à nous, nous disposons d'un autre système, le développement de notre CANDU permettant d'utiliser une certaine partie d'uranium enrichi, ainsi que du thorium comme combustible, dans ce que nous appelons nos cycles de combustible avancés. En effet, nous croyons qu'en mettant au point d'autres combustibles, tout en gardant le même système de réacteur, c'est-à-dire le système CANDU, nous pouvons jouer sensiblement le même rôle que le ferait un seul sur-régénérateur dans le développement à long terme de l'énergie nucléaire. De plus, nous n'estimons pas pouvoir nous permettre la mise en place d'un important programme de sur-régénérateur, et d'ailleurs, nous ne croyons pas que cela soit nécessaire d'ici au moins 50 ans.

**M. MacBain:** D'ici combien de temps?

**M. Donnelly:** D'ici 50 ans. Nous estimons que les programmes relatifs au cycle de combustible avancé, qui font l'objet de recherche en laboratoire en ce moment, et auxquels les programmes mis en vigueur au Québec contribueront, seront en mesure de protéger nos clients à long terme de toute pénurie d'uranium, situation, que, bien entendu, nous ne connaissons pas aujourd'hui. A long terme, cependant, nous croyons être en mesure de prendre ainsi la place des sur-régénérateurs.

**M. MacBain:** En conséquence, vous n'entrez pas que le Canada s'orientera vers la mise en service des sur-régénérateurs, mais que nous utiliserons plutôt nos systèmes fonctionnant au moyen de cycles de combustible. N'est-ce pas?

**M. Donnelly:** Nous n'obtenons pas le même genre de sur-régénération que les réacteurs accélérés fonctionnant au charbon, mais les résultats que nous obtenons s'approchent sensiblement de la sur-régénération. En conséquence, il faut être assez prudent lorsqu'on cherche à définir la sur-régénération dans de telles circonstances. Ainsi, certains de nos travaux les plus avancés se rapprochent du fonctionnement des sur-régénérateurs, mais non de celui des réacteurs accélérés.

**M. MacBain:** En dernier lieu, j'ai passé l'été 1981 à voyager en Amérique du Nord, à me rendre dans toutes les universités et les laboratoires où l'on étudiait la fusion. Je crois que si vous estimez qu'il n'y aura rien de nouveau d'ici 15 ans, alors, vous en resterez à la fission nucléaire jusqu'à ce que la fusion entre dans le paysage, car je crois que Lawrence Livermore et tous les laboratoires ont émis le même avis, à savoir que d'ici 2030, nous en serons au système fonctionnant à la fusion. Cela ne signifie pas nécessairement que ce sera bon ou mauvais, mais il est probable que nous passerons de la fission nucléaire à la fusion, sans la période intermédiaire où nous aurons utilisé les sur-régénérateurs. J'ajoute que les universités américaines et les laboratoires de ce pays espéraient d'ailleurs que nous ne nous orienterions pas vers les sur-régénérateurs, puisqu'ils espèrent pouvoir bénéficier de notre technologie au fur et à mesure qu'ils adoptent le système de la fusion.

J'en arrive maintenant à ma question. Lorsque j'ai visité le laboratoire Lawrence Livermore de San Francisco, on m'a tenu des propos très élogieux au sujet du travail effectué au Canada dans le domaine nucléaire, dans le domaine de la manutention des combustibles nucléaires et, en particulier, du



*[Text]*

comment they did have though was that they wished we would pay more attention to them down in Lawrence Livermore, that their facilities were available for us to go down and have a better liaison. So, I just point that out. And, they did it in a very nice way—just saying—the Russians are here, every day, in every other country in the world. We very, very seldomly see any Canadian scientists.

• 1140

Thank you, Mr. Chairman. Thank you, Mr. Donnelly.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

Mr. Donnelly, I had a supplementary, out of Mr. MacBain's questions, in regard to the sale or sales to Romania.

In page 3 of your opening statement, you indicate that a contract for a second CANDU unit, for Romania, had been signed last year. When was the first?

**Mr. Donnelly:** The first unit was actually signed for in December 1978. I think I said 1979 earlier, Mr. Chairman. It was 1978. The second one was signed then.

**The Chairman:** In October 1981.

**Mr. Donnelly:** That is right. But, they are actually proceeding with both concurrently.

**The Chairman:** So, they are both under construction.

**Mr. Donnelly:** They are both under construction now.

**The Chairman:** Even though the schedule that you refer to is not—

**Mr. Donnelly:** The 1978 schedule has suffered a two-year setback, while they tidied up their counter trade and technology transfer. But they are placing, simultaneously, orders from Canada for equipment for both units.

**The Chairman:** And, does that mean that a total of four units has ever been sold by AECL?

**Mr. Donnelly:** No, only two units to Romania.

**The Chairman:** Right. And, one to South Korea and one to Argentina.

**Mr. Donnelly:** One to South Korea and one to Argentina.

**The Chairman:** That is four.

**Mr. Donnelly:** That is four. We did have some early sales to India and to Pakistan in the sixties—they appear in our order list.

**The Chairman:** And, when you take the revenue from these sales into your financial statements you, presumably, prorate

*[Translation]*

fait que le Canada sera également en mesure de fournir le combustible nécessaire à l'avenir pour faire fonctionner les centrales mises en marche par la fusion. On m'a toutefois dit que l'on aimerait bien qu'on leur accorde un peu plus d'attention, là-bas, au laboratoire Lawrence Livermore, et que leurs installations nous sont ouvertes si nous voulons avoir des contacts plus étroits. Je tenais donc à faire cette précision. La remarque a d'ailleurs été faite de façon très agréable. On nous a dit simplement que les Soviétiques sont ici, tous les jours, et dans tous les autres pays du monde, alors que nous voyons très, très rarement des scientifiques canadiens.

Merci, monsieur le président. Merci, monsieur Donnelly.

**Le président:** Merci, monsieur MacBain.

Monsieur Donnelly, j'ai une question supplémentaire, sur la lancée de celle de M. MacBain. Elle porte sur la ou les ventes faites à la Roumanie.

A la page 3 de votre déclaration, vous laissez savoir qu'un deuxième contrat prévoyant la vente d'un réacteur CANDU à la Roumanie a été signé l'année dernière. Quand le premier contrat a-t-il été signé?

**M. Donnelly:** La première vente a été signée en décembre 1978. Je crois avoir dit 1979 plus tôt, monsieur le président, mais il s'agit de 1978. Le second contrat a alors été signé plus tard.

**Le président:** En octobre 1981.

**M. Donnelly:** C'est exact. Cependant, les travaux relatifs aux deux contrats sont effectués simultanément.

**Le président:** Cela signifie que les deux centrales sont en construction.

**M. Donnelly:** Oui, les deux le sont en ce moment.

**Le président:** Cela, même si le calendrier auquel vous vous reportez n'est pas...

**M. Donnelly:** Le calendrier de 1978 a été retardé de deux ans pendant qu'on tirait au clair la question des échanges commerciaux compensatoires et des transferts de technologie. J'ajoute toutefois que les Roumains commandent au Canada du matériel destiné aux deux réacteurs.

**Le président:** Est-ce que cela signifie que l'EACL, a vendu quatre centrales au total?

**M. Donnelly:** Non, seulement deux à la Roumanie.

**Le président:** C'est exact. Et une à la Corée du Sud et une autre à l'Argentine.

**M. Donnelly:** Une à la Corée du Sud et une à l'Argentine.

**Le président:** Cela fait quatre.

**M. Donnelly:** Cela fait quatre. En outre, nous avons effectué certaines ventes à l'Inde et au Pakistan au cours des années 60, et ils figurent sur notre liste.

**Le président:** Lorsque vous faites figurer les recettes provenant de ces ventes dans vos états financiers, je présume que



*[Texte]*

the work done and, therefore, the revenue earned, in each financial year, so that in the 1981 statement, for example, we have international nuclear power projects revenues: \$185 million.

**Mr. Donnelly:** Maybe you can correct me, if I am wrong. We take the revenue, on a percentage completion basis, on all our international projects. Maybe Mr. O'Neill can comment on that. We do not take any income where we have any income. We do not take income until completion. We do not take income on a percentage of completion basis, although we take revenue on a percentage of completion basis.

**The Chairman:** Maybe Mr. O'Neill could explain that because that did not get to me, Mr. Donnelly.

**Mr. W.P. O'Neill (Corporate Executive Vice-President and Chief Financial Officer, Atomic Energy of Canada Limited):** Well, Mr. Chairman, Mr. Donnelly is quite correct. We account for the revenues and costs on all of the international nuclear power projects on a percentage of completion basis. Primarily, what that means is that we prorate the costs and revenues, accordingly, over the life of the project. Where there is income—and to date we have not yet been in a position to forecast any significant amounts of income on any international nuclear power projects—I am sure that Mr. Donnelly's comments were quite correct as well. Because of that, we have not yet recorded any net income on any international nuclear power project.

**The Chairman:** Okay, I understand. Thank you, Mr. O'Neill.

The next questioner then is Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

My questions would be to Mr. Donnelly and they relate, in part at least, to the inventory levels.

Now, my understanding is that the production from Glace Bay and Port Hawkesbury provide heavy water sufficient for one nuclear reactor. And, the production annually is sufficient towards the sale of one nuclear reactor. Can you tell me the inventory buildup—because I understand there is an inventory buildup at these two plants.

**Mr. Donnelly:** Yes, your observation is correct. Hawkesbury and Glace Bay heavy water plants make, per year, about sufficient heavy water for one CANDU reactor—one 600 megawatt CANDU reactor. If it is a bigger one, it is a little more.

The inventory to date is, approximately, 900 megagrams—which is about one and three-quarters reactors worth.

**Mr. Wright:** One and three-quarters.

*[Traduction]*

vous établissez cela proportionnellement aux revenus obtenus à chaque année financière, ce qui veut dire que dans les états financiers de 1981, par exemple, on trouve des revenus correspondant aux projets nucléaires internationaux de 185 millions de dollars.

**M. Donnelly:** Corrigez-moi si je me trompe, mais je crois que nous indiquons les revenus en fonction de l'achèvement des travaux, et ce, pour ce qui est de tous nos projets internationaux. M. O'Neill pourra peut-être ajouter quelque chose là-dessus. Nous n'indiquons pas de revenu lorsque nous en avons reçu, à moins que les travaux ne soient terminés. Nous n'indiquons pas les revenus proportionnellement à l'achèvement des travaux, même si nous les indiquons sur la base du pourcentage achevé.

**Le président:** M. O'Neil pourra peut-être m'expliquer cela davantage, car je ne l'ai pas saisi, monsieur Donnelly.

**M. W.P. O'Neil (vice-président exécutif corporatif et directeur général des finances, Énergie atomique du Canada, Limitée):** Eh bien, monsieur le président, M. Donnelly a tout à fait raison. Nous indiquons les revenus et les coûts relatifs à tous nos projets nucléaires internationaux en fonction du pourcentage des travaux achevés. Cela signifie premièrement que nous établissons un calcul proportionnel des coûts et revenus en fonction de la durée du projet. Jusqu'à maintenant, nous n'avons pas été en mesure de prévoir des recettes significatives découlant de nos projets nucléaires internationaux, mais quoi qu'il en soit, je suis certain que les propos de M. Donnelly étaient tout à fait exacts. À cause de notre situation, cependant, nous n'avons pas encore inscrit des revenus nets liés à l'un de nos projets nucléaires internationaux.

**Le président:** C'est bien, je comprends. Merci, monsieur O'Neil.

Le prochain à intervenir est M. Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

Mes questions s'adressent à M. Donnelly et ont trait, du moins partiellement, aux niveaux des stocks.

Je crois savoir que les installations de Glace Bay et Port Hawkesbury peuvent fournir des quantités suffisantes d'eau lourde pour alimenter une centrale nucléaire. En outre, la production annuelle suffit pour les besoins de la vente d'une centrale. Or, pouvez-vous me renseigner au sujet de l'accumulation des stocks, car je crois savoir que c'est ce que l'on fait dans les deux installations que j'ai nommées.

**M. Donnelly:** Oui, votre remarque est juste. Les usines de production d'eau lourde de Hawkesbury et de Glace Bay fournissent, annuellement, assez d'eau lourde pour alimenter un réacteur CANDU, un réacteur CANDU de 600 mégawatts. Si toutefois la centrale est plus grande, il en faut un peu plus.

Jusqu'à maintenant, les stocks atteignent environ 900 mégagrammes, ce qui correspond à peu près aux besoins d'un réacteur et trois quarts.

**M. Wright:** Un et trois quarts.

[Text]

**Mr. Donnelly:** Yes, just about that.

**Mr. Wright:** And what is the annual buildup of inventory?

**Mr. Donnelly:** Our annual buildup is one year—500.

**Mr. Wright:** 500.

**Mr. Donnelly:** Yes.

**Mr. Wright:** And, how long do you anticipate that you will be building up inventory until you have a sale?

• 1145

**Mr. Donnelly:** In 1980, and I think I recall that in our meeting last year, Mr. Chairman, some of us looked very carefully at the domestic and international markets, very much along the lines I reported earlier, although we may have been a little more optimistic then than we are 1982. We came to the conclusion that, even without the major sales in Mexico or Korea which I have outlined, we would be fairly secure in the long term, in terms of Romania, in terms of Argentina, in terms of various other markets, without major sales by AECL—possibly another domestic unit. We would be reasonably secure making approximately 1,500 megagrams of water before—

**Mr. Wright:** Three years' supply?

**Mr. Donnelly:** About three years of inventory, before we could see having to worry about never being able to sell the product.

Now, that ignores the fact that we have bid four units in Mexico, for example. I mean, the offer is in. It includes four years of production of AECL's heavy water plants. The offer is on the table now. It excludes that; so we felt like a base-line inventory before having to make any major decisions regarding the future of these plants, of about 1,500 megagrams was appropriate.

**Mr. Wright:** What is the length of time between the sale of a nuclear reactor and the delivery of heavy water?

**Mr. Donnelly:** Five years, Mr. Chairman, but of course the scale in most cases is coincidental. We sell heavy water; and we sell the reactor. If we are successful in Mexico, the order for the heavy water will come in. It would take us four years, or longer, to make the water required, and then we would deliver in the fifth, sixth and seventh years from that order.

**Mr. Wright:** What is the annual cost of holding this inventory?

**Mr. Donnelly:** Trying to be quite accurate, Mr. Chairman, there are two answers to that question. The cost to AECL is zero, because it is on an appropriation from the government.

[Translation]

**M. Donnelly:** Oui, à peu près cela.

**M. Wright:** Et quelle est l'accumulation annuelle des stocks?

**M. Donnelly:** En un an, nous atteignons 500 mégagrammes.

**M. Wright:** Cinq cents.

**M. Donnelly:** Oui.

**M. Wright:** Et jusqu'à quand prévoyez-vous accumuler les stocks avant de décrocher une vente?

**M. Donnelly:** En 1980, date à laquelle remonte, je crois, notre réunion de l'année dernière, monsieur le président, certains d'entre nous ont soigneusement examiné les marchés nationaux et internationaux, sensiblement de la même façon que je l'ai rapporté plus tôt, bien que nous ayons peut-être été un peu plus optimistes alors que maintenant. Notre conclusion était alors que, même sans obtenir de ventes très importantes au Mexique ou en Corée, à long terme, notre situation était sûre quant aux contrats signés avec la Roumanie, avec l'Argentine, et divers autres marchés. Par conséquent, nous avons tenu compte de cette absence de ventes importantes, tout en entrevoyant peut-être la construction d'une autre centrale au pays. Nous pouvions donc nous sentir en sécurité en produisant environ 1,500 mégagrammes d'eau lourde avant...

**M. Wright:** Cela correspond à des approvisionnements de trois ans?

**M. Donnelly:** A des stocks d'environ trois ans. Nous pouvions être assez sûrs de pouvoir les accumuler jusqu'à ce seuil avant de devoir nous soucier de ne pas être capables de les vendre.

Évidemment, cela ne tient pas compte du fait que nous avons essayé de vendre quatre centrales au Mexique, par exemple. J'entends par là que l'offre a été faite et qu'elle comprend la production d'eau lourde pendant quatre ans, dans les usines de production d'eau lourde de l'AECL. Nous avons donc estimé qu'il était approprié d'adopter un minimum de 1,500 mégagrammes pour les stocks avant de prendre quelque décision que ce soit au sujet de l'avenir de ces installations.

**M. Wright:** Combien de temps s'écoule entre la vente d'une centrale nucléaire et la livraison de l'eau lourde?

**M. Donnelly:** Cinq ans, monsieur le président, mais bien entendu, dans la plupart des cas, les deux ventes ont lieu concurremment, c'est-à-dire que nous vendons à la fois l'eau lourde et le réacteur. Si nous réussissons au Mexique, les commandes d'eau lourde nous seront passées. Cela nous prendra quatre ans ou plus pour produire l'eau lourde nécessaire, après quoi nous la livrerons au cours des cinquième, sixième et septième années.

**M. Wright:** Combien ces stocks vous coûtent-ils par année?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, je crois qu'il y a deux réponses à cette question. En effet, il n'en coûte rien à l'AECL, étant donné que cet organisme reçoit des crédits du

*[Texte]*

The cost to the government is, of course, the borrowing of approximately \$100 million a year.

**Mr. Wright:** I believe, through a supplementary estimate last year, we appropriated something over \$100 million.

**Mr. Donnelly:** I am not sure . . . the supplementary or main estimates. Was it the main estimates, Mr. O'Neill?

**Mr. O'Neill:** Mr. Chairman, for the 1982-83 year, I believe the main estimates were in excess of \$100 million. I do not recall off the top of my head the amount for 1981-82, but I think it was about \$74 million, because we financed part of that ourselves.

**Mr. Wright:** So \$133 million is the appropriation for 1982-83? For 1981-82, do you not recall?

**Mr. O'Neill:** I believe it is in the order of \$74 or \$75 million. The production for that year was partly financed by AECL's own funds. \$127 million is the appropriation received from Parliament to carry that inventory.

**Mr. Wright:** Once that inventory has been sold, do you intend to repay that money?

**Mr. O'Neill:** Yes, Mr. Chairman, we have an obligation to repay the funds that have been loaned by the government to AECL at the time of sale.

**Mr. Wright:** To come back to your inventory, I understand that Ontario Hydro is producing more heavy water than it needs. I may be wrong in this terminology, but is there not an agreement between you and Ontario Hydro that you would co-ordinate and build up an inventory?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, Mr. Wright, there is no such agreement, per se. We co-ordinate with them in terms of information. We have talked to Hydro from time to time, but we are in a very delicate area in terms of restrictive practices.

• 1150

**Mr. Wright:** What is their buildup in heavy water, in inventory?

**Mr. Donnelly:** I do not recall precisely what their inventory is today, but they do not have any significant surplus. Although they may have a surplus today, they have got about four reactors coming on line in the next two years, and they have to have the water manufactured for this area. So their actual buildup really does not start till, I believe, 1984.

**Mr. Wright:** They do not have an inventory buildup at the present time?

**Mr. Donnelly:** Well, they have an inventory buildup now because they have had some delays on two of the reactors; that water is destined for these reactors. When that water is put in

*[Traduction]*

gouvernement. Par ailleurs, il en coûte environ 100 millions de dollars par année en emprunts au gouvernement.

**M. Wright:** Je crois que l'année dernière, un budget supplémentaire vous a accordé plus de 100 millions de dollars.

**M. Donnelly:** Je ne suis pas certain s'il s'agit des prévisions budgétaires supplémentaires ou principales. Est-ce que cela figurait dans le budget principal, monsieur O'Neill?

**M. O'Neill:** Monsieur le président, pour l'année 1982-1983, je crois que les crédits figurant au budget principal dépassaient 100 millions de dollars. A brûle-pourpoint, je ne me rappelle pas les sommes accordées pour 1981-1982, mais je crois qu'elles étaient d'environ 74 millions de dollars, car nous avons financé une partie de ces activités nous-mêmes.

**M. Wright:** Donc, pour 1982-1983, les crédits affectés sont de 133 millions de dollars? Et pour 1981-1982, vous ne vous en souvenez pas?

**M. O'Neill:** Je crois qu'ils correspondaient à 74 ou 75 millions de dollars. La production de cette année a été partiellement financée par les propres ressources de l'EAEL. Le Parlement nous a accordé 127 millions de dollars au titre des stocks.

**M. Wright:** Une fois que ces stocks seront vendus, avez-vous l'intention de rembourser ces montants?

**M. O'Neill:** Oui, monsieur le président, nous sommes obligés de rembourser les fonds que le gouvernement a prêtés à l'EAEL au moment de la vente.

**M. Wright:** Pour en revenir à ces stocks, l'Hydro-Ontario produit davantage d'eau lourde qu'elle n'en a besoin. Je me trompe peut-être, mais n'y a-t-il pas une entente signée entre vous et cet organisme provincial, d'après laquelle vous allez coordonner vos efforts de constitution de stocks?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, monsieur Wright, il n'existe aucune entente de cette nature comme telle. Nous coordonnons des échanges de renseignements avec les gens de l'Hydro et avons discuté avec eux de temps à autre, mais nous nous trouvons alors dans un domaine très délicat, celui des pratiques restrictives du commerce.

**M. Wright:** Quelle quantité d'eau lourde l'Hydro-Ontario a-t-elle en inventaire?

**M. Donnelly:** Je ne me souviens pas exactement, mais je sais très bien qu'actuellement, elle n'a pas d'excédent important. Il ne faut pas oublier que quatre réacteurs seront opérationnels d'ici deux ans, et qu'elle doit disposer de l'eau lourde nécessaire, si bien que l'on ne peut pas parler d'accumulation d'inventaire avant 1984.

**M. Wright:** Voulez-vous dire qu'actuellement, il n'y a pas d'accumulation d'inventaire?

**M. Donnelly:** Eh bien, en effet, il y en a, car il y a eu des retards dans le cas de deux réacteurs, et on a donc en stock l'eau destinée à ces réacteurs. Quand on aura commencé à



[Text]

these reactors, they will not start to really get into a permanent surplus until 1984.

**Mr. Wright:** So you do not have to worry about the inventory buildup at Ontario Hydro?

**Mr. Donnelly:** We do worry, because we are dealing with long-term things. I mean, if we give an order now it will not be delivered until 1986, 1987, five years more; by that time Ontario Hydro will have surplus water. So there is an ongoing concern and an ongoing belief in both of us; I would not put it stronger than a belief, at this moment, that we should do something to avoid Canada ending up with an enormous surplus of heavy water.

**Mr. Wright:** If you are not able to complete sales of CANDU reactors and your inventory buildup continues, what contingency plans have you made provision for in terms of your plants in Glace Bay and Port Hawkesbury?

**Mr. Donnelly:** Over the last two years, Mr. Chairman, we have studied very carefully the options that are open to us in the production of heavy water in our Nova Scotia plants. We have, for example, looked in 1981 at closing one plant and therefore being able to secure the other for a longer period of time, as one would then take two years to produce one reactor's load. We looked at the option of mothballing one of these plants for a time; we looked at the option of staggered production. And, of course, each time you must keep your eye very carefully on the cost of the product, because the cost of heavy water has a very significant effect on CANDU sales; as far as the reactor portion is concerned, it is almost one-third of the capital cost. So a few per cent change in the cost of heavy water makes a tremendous difference to the opportunity for sale.

You cannot lose sight that you do not have total flexibility as to what to do in these plants, because one of the fundamentals is to keep the production costs as low as possible, and you keep that as low as possible by making as much water as possible.

**Mr. Wright:** Do you have any contingency plans to mothball either one of these plants if sales do not materialize?

**Mr. Donnelly:** The mothball option is not an attractive option, and possibly not a technically acceptable option. We have plans for dealing with these plants in the event of no further reactor sales.

**Mr. Wright:** If you had to mothball one or both of these heavy water plants, could you start them up again?

**Mr. Donnelly:** Well, I think I just tried to answer that question a moment ago. I said that the mothball option is not a technically attractive and may not be a technically feasible option. I believe that if we have no further sales we will have to, in the end, close these plants.

[Translation]

utiliser cette eau, pour ces réacteurs, on pourra véritablement parler d'un excédent permanent, mais ce ne sera pas avant 1984.

**M. Wright:** Vous ne vous inquiétez donc pas d'une accumulation d'inventaire à l'Hydro-Ontario, n'est-ce pas?

**M. Donnelly:** Ce n'est pas tout à fait vrai, car nous envisageons la situation à long terme. Si nous passons une commande, la livraison ne se fera pas avant 1986 ou 1987, c'est-à-dire dans cinq ans. A ce moment-là, l'Hydro-Ontario sera en situation excédentaire. C'est donc une préoccupation constante de part et d'autre et nous croyons fermement que le Canada doit faire quelque chose pour éviter d'avoir un excédent trop important d'eau lourde.

**M. Wright:** Si vous n'arrivez pas à vendre les réacteurs CANDU et que votre accumulation d'inventaire se poursuit, quelles mesures envisagez-vous de prendre pour vos usines de Glace Bay et Port Hawkesbury?

**M. Donnelly:** Depuis deux ans environ, nous étudions de très près les possibilités qui s'offrent à nous pour ce qui est de la production d'eau lourde dans nos usines de Nouvelle-Écosse. Par exemple, nous avons envisagé la fermeture en 1981 d'une d'entre elles, pour permettre à l'autre de fonctionner plus longtemps, la production d'une charge exigeant, à cette dernière, deux ans. Nous avons également envisagé la mise en veilleuse d'une des usines, d'une part, et d'autre part, la possibilité d'étaler la production. Bien entendu, il ne faut jamais négliger les répercussions sur le coût du produit, car le coût de l'eau lourde a une incidence importante sur les ventes du réacteur CANDU. En effet, pour un réacteur, l'eau lourde représente environ un tiers du coût d'investissement, si bien qu'une différence de quelques pour-cent peut faire toute la différence s'il s'agit d'une vente.

Nous ne pouvons pas oublier qu'on ne peut pas se permettre toutes les fantaisies dans le cas de ces usines, car un des éléments essentiels est de maintenir les coûts de production aussi bas que possible, et pour cela, il faut produire le plus d'eau possible.

**M. Wright:** Si Vous ne vendez pas les réacteurs CANDU, avez-vous prévu une façon de mettre une de ces usines en veilleuse?

**M. Donnelly:** La mise en veilleuse ne semble pas une solution intéressante, et par ailleurs, elle ne sera peut-être pas souhaitable du point de vue technique. Nous avons cependant envisagé des solutions pour le sort de ces usines, s'il advenait que nous ne vendions pas d'autres réacteurs.

**M. Wright:** Si vous deviez suspendre temporairement la production d'une de ces usines, ou des deux, pourriez-vous la reprendre de nouveau?

**M. Donnelly:** J'ai essayé de répondre à cette question il y a un instant. Du point de vue technique, la mise en veilleuse ne semble pas intéressante, voire souhaitable. Si nous n'arrivons pas à vendre d'autres réacteurs, nous serons forcés, à la limite, de fermer ces usines.



[Texte]

**Mr. Wright:** But if you close them, you really cannot reopen them. Is that what you are saying?

**Mr. Donnelly:** I cannot be absolute about that, Mr. Chairman, but certainly that is the direction of our thinking.

**Mr. Wright:** I am not sure, really, if you answered this question to Mr. MacBain, but I thought you said—or he may have said—that Romania was building its own heavy water plant. Is it possible that some of the countries you are selling your nuclear reactors to will build their own heavy water plants, and there will not then be a need for heavy water from Canada?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, Mr. Wright, I think in the long term if countries such as Mexico and Romania are committing themselves to long-term CANDU programs, it will be a natural extension of that decision to put in their own heavy water production plants. That was always anticipated and foreseen. It would, however, be quite normal for them to fill their first plants with all heavy water and, again, that is the direction that seems to be maintained.

• 1155

We cannot underscore, however, the complexity and the high cost, as this committee is fully aware, of heavy water production. I do not believe that we are at all clearly served, in terms of our technology apropos heavy water. I think we are the best in the world and yet we have had a history of very severe production problems and very costly refurbishing, all of which this Public Accounts committee is very familiar with over the years. Therefore, the entering into of a heavy water production program by a country like Romania or Argentina, which are also involved, or even Mexico, is something which they would have to consider and deliberate on very very seriously. But if they have a full-grown reactor program, I believe they will ultimately build their own plants.

**Mr. Wright:** If your inventory buildup totals 1,500 megawatts ... ?

**Mr. Donnelly:** We use megagrams.

**Mr. Wright:** Megagrams. When it totals that and you have not secured a sale, will you reassess the possibility of closing down one or both of these plants?

**Mr. Donnelly:** That is our long-range planning consideration—that when we get to 1,500 megagrams, and we get to the point where we believe that that is about the right size of inventory without further sales, we will certainly look very carefully at where Mexico is, where Korea is in terms of proximity of commitment. And at that time we will determine, from a company point of view, our continued production.

**Mr. Wright:** Can you tell me how many employees you have at Glace Bay and Port Hawkesbury?

**Mr. Donnelly:** Approximately a thousand employees.

**Mr. Wright:** Total between the two?

[Traduction]

**M. Wright:** Si vous les fermez, vous ne pouvez pas vraiment les ouvrir de nouveau, c'est bien ce que vous dites?

**M. Donnelly:** Je ne puis pas être catégorique là-dessus, mais c'est ce que nous craignons pour l'instant.

**M. Wright:** Je pense qu'en réponse à une question de M. MacBain, vous avez dit que la Roumanie construisait sa propre usine d'eau lourde. C'est peut-être M. MacBain qui a dit cela. Est-il possible que les pays à qui vous vendez vos réacteurs nucléaires construisent eux aussi leurs propres usines d'eau lourde, ce qui rendrait la production canadienne inutile?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, monsieur Wright, si des pays comme le Mexique et la Roumanie s'engagent à long terme dans des programmes CANDU, on peut s'attendre, tout naturellement, à ce qu'ils veuillent construire leurs propres usines d'eau lourde. C'est une chose que nous pouvons facilement prévoir. Néanmoins, il serait normal qu'ils remplissent leurs premières usines d'eau lourde et c'est ce qui semble être la tendance.

Néanmoins, comme les membres du comité le savent, nous ne pouvons que souligner la complexité et le coût élevé de la production d'eau lourde. Je ne pense pas que nous soyons bien servis du point de vue technologique. Je pense que nous comptons parmi les meilleurs producteurs au monde mais cependant nous avons connu de graves problèmes de production et nous avons dû entreprendre des réaménagements fort coûteux, situations que les membres du Comité des comptes publics connaissent bien. Par conséquent, des pays comme la Roumanie, l'Argentine ou encore le Mexique, envisageant de produire eux-mêmes leur eau lourde, devraient réfléchir longuement et peser minutieusement le pour et le contre. Je suppose que si ces pays sont dotés d'un programme sérieux d'achat de réacteurs, ils envisagent de pouvoir avoir un jour ou l'autre leurs propres usines.

**M. Wright:** Si votre accumulation d'inventaire s'élève à 1,500 megawatts, ...

**M. Donnelly:** Nous parlons de mégagrammes.

**M. Wright:** Soit. Quand vous aurez atteint cette quantité, si vous n'avez pas encore réussi à obtenir une vente, allez-vous envisager de nouveau la possibilité de fermer une usine ou les deux?

**M. Donnelly:** Nous abordons ici notre planification à long terme. Quand nous en serons à 1,500 mégagrammes, si nous estimons que c'est environ ce qui nous faut, en l'absence de nouvelles ventes, nous allons certainement étudier la situation mexicaine, de même que la situation coréenne, du point de vue des engagements. A ce moment-là, nous déterminerons quelle devrait être notre production.

**M. Wright:** Combien d'employés avez-vous à Glace Bay et à Port Hawkesbury?

**M. Donnelly:** Environ 1,000.

**M. Wright:** Dans les deux usines?

[Text]

**Mr. Donnelly:** Between the two?

**Mr. Wright:** Between the two. What is the economic benefit to those two towns?

**Mr. Donnelly:** I think it is true to say, Mr. Chairman, that . . .

**Mr. Wright:** Annually, if you can give that to me.

**Mr. Donnelly:** It would be a multiple of about 2.5 on that.

**Mr. Wright:** \$2.5 million?

**Mr. Donnelly:** No, no. A multiple of 2.5 on the salary bill, which must be in the order of \$35 million a year. We are talking about \$100 million, slightly less. It would not likely be any less than that.

**Mr. Wright:** So that each year there is a benefit of \$100 million totally to those two areas?

**Mr. Donnelly:** At least, because of course we are big energy users. The energy is basically provided by coal. Although a significant amount is provided by coal, it is not all provided by coal. Therefore, we are big customers of the Nova Scotia electrical utilities, who are big customers of the Cape Breton coal mines. So it is a very large multiple of the actual—

**Mr. Wright:** And our cost for 1982-83, for inventory build-up would be \$132 million approximately. In 1981-82, \$127 million. I am assuming this year, or next year, 1983-84 it will be a larger amount. So the costs of the inventory buildup is greater than the economic benefit coming back to the community.

**Mr. Donnelly:** It may be marginally better. I do not think it is significantly better. I am not a regional economist. But, of course, it is only a question of better or not better depending on the alternatives.

**Mr. Wright:** Some federal departments and agencies are engaged in defining off-set programs to address the economic and social ramifications of you closing down those plants. Are you involved in this development or these contingency plans, if I can use that term?

**Mr. Donnelly:** Yes, Mr. Chairman.

**Mr. Wright:** At what stage are they now?

• 1200

**Mr. Donnelly:** Maybe Dr. Côté, who sits on the committee which is looking at these contingency plans, could answer that first-hand, Mr. Chairman.

**Mr. P.R. Côté (Vice-President, Public & Governmental Affairs, Atomic Energy of Canada Limited):** Mr. Chairman, about a year ago or so, faced with the possible prospect of plant closure, a committee was put together to look at possible offsets and they have completed some work. That committee has now been rejuvenated and has had one meeting a couple of weeks ago. Really, the attempt of the committee is to determine what sort of other economic activity could be stimulated

[Translation]

**M. Donnelly:** Dans les deux usines?

**M. Wright:** Dans les deux usines. Quelle retombée économique les usines représentent-elles pour ces deux villes?

**M. Donnelly:** Je pense qu'il est juste de dire que . . .

**M. Wright:** Pouvez-vous me donner des chiffres annuels?

**M. Donnelly:** Le coefficient qui s'appliquerait ici serait de 2.5.

**M. Wright:** 2.5 millions de dollars?

**M. Donnelly:** Pas du tout. Il s'agirait d'un coefficient de 2.5 applicable aux rémunérations, qui représentent environ 35 millions de dollars par année. Il s'agirait d'un peu moins de 100 millions de dollars approximativement.

**M. Wright:** Vous voulez dire que chaque année il y a pour ces deux régions des retombées économiques de l'ordre de 100 millions de dollars, n'est-ce pas?

**M. Donnelly:** Au moins. Nous utilisons une grande quantité d'énergie, surtout du charbon, mais pas entièrement. Par conséquent, nous sommes un client important de la société électrique de Nouvelle-Écosse et des mines de charbon du Cap-Breton. Le coefficient est donc élevé . . .

**M. Wright:** En 1982-1983, le coût pour l'accumulation d'inventaire serait de 132 millions de dollars. En 1981-1982, il sera de 127 millions de dollars. Je suppose qu'en 1983-1984, ce chiffre sera encore plus élevé. Les coûts de l'accumulation d'inventaire sont donc plus élevés que ce que représentent les retombées économiques pour la région, n'est-ce pas?

**M. Donnelly:** Marginalement, oui. Ce n'est toutefois pas important. Je ne suis pas économiste régional mais, bien entendu, il s'agit de soupeser les solutions de rechange.

**M. Wright:** Certains ministères et organismes fédéraux s'emploient à définir des programmes de compensation pour épouser les conséquences économiques et sociales d'une fermeture éventuelle de ces deux usines. Est-ce que vous participez à l'élaboration de ces programmes?

**M. Donnelly:** Oui, monsieur le président.

**M. Wright:** Où en est-on actuellement?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, le Dr Côté, qui siège au comité chargé de l'étude des solutions de rechange pourrait répondre à cette question.

**M. P.R. Côté (vice-président, Affaires gouvernementales et publiques, Énergie Atomique du Canada Limitée):** Monsieur le président, il y a environ 1 an, face à l'éventualité de la fermeture des usines, on a créé un comité chargé d'étudier les compensations possibles et il a terminé une partie de son travail. Ce comité a été remanié et il s'est réuni il y a quelques semaines. À la vérité, le comité essaie de déterminer quel genre d'activités économiques pourraient être implantées dans la

## [Texte]

in the region to absorb employment and so on, in the event that a decision was taken to close the plants. I must say this is a very, very difficult issue. The options are not unlimited and there will be some considerable problem with wrestling with that issue in a practical sense.

**Mr. Wright:** On page 11 of your statement, there was a comment by you—and I am not sure whether you referred directly to it—but I am curious about some of the sales; Mexico, Korea, Argentina and perhaps other countries. Will EDC be providing loans to these countries and will the loans be soft loans?

**Mr. Donnelly:** It is very unusual, in fact, I think it has never been done that a reactor sale has not brought with it, from the selling country, an offer of export credits. That has been the Canadian practice, and the sales to Mexico and the sales to Korea will be accompanied by an export credit proposal from EDC. I can speculate as to what is soft and what is hard. Again, traditionally, the competition has been lending money on nuclear sales at rates of interest much lower than the borrowing rates. But whether this is termed soft loan, although most people talk about soft loans as being 50 years at 3 per cent, they are certainly not in that category.

**Mr. Wright:** Is that part of the negotiations then on the sale of these nuclear reactors?

**Mr. Donnelly:** Each of our sales has in the past and will in the future, I believe, be accompanied by an export credit offer by the appropriate export credit agency in Canada.

**Mr. Wright:** Are these countries asking for soft loans?

**Mr. Donnelly:** In the context of soft loans—and as I say, soft loans have been, in my parlance, traditionally things like world bank loans, which is a very low interest rate for a very long period of time—I would not define the kinds of export credit loans I am talking about as soft loans. But they are certainly loans which to be competitive will have to be, and are usually, some percentage points below the current borrowing rates.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright.

Supplementary to Mr. Wright's questions, Mr. Donnelly, I take it that neither the corporation nor the government agrees that our recommendation 10(b) should be taken very seriously and that you do not think mothballing or closure of the two remaining plants is going to be needed for the reasons you have stated. You expect the buildup of inventory will be useful in future, and at least until you have got three years' production in the store you do not think even contingency plans are necessary. Is that a fair summary of the situation?

## [Traduction]

région pour éponger le chômage qui découlerait d'une décision visant à fermer les usines. Je dois admettre que la question est épineuse. Les possibilités sont limitées et nous ferons face à d'énormes difficultés quand il s'agira de mettre quoique ce soit en pratique.

**M. Wright:** A la page 11 de votre déclaration, vous faites allusion, indirectement, aux ventes au Mexique, à la Corée, à l'Argentine et peut-être à d'autres pays. Est-ce que la société d'expansion pour les exportations offrira des prêts à ces pays et, le cas échéant, s'agira-t-il de prêts à des conditions de faveur?

**M. Donnelly:** En fait, il est rare, et je crois que cela ne s'est même jamais produit, qu'une vente de réacteur ne soit pas assortie, de la part du pays vendeur, d'une offre de crédit à l'exportation. C'est toujours ainsi que le Canada a procédé et les ventes au Mexique et en Corée sont assorties d'une proposition de crédit à l'exportation de la part de la SEE. Je ne sais pas s'il s'agira d'un prêt à conditions rigoureuses ou à des conditions de faveur. Je le répète, dans le passé, le jeu de la concurrence était tel qu'on prêtait de l'argent pour les ventes nucléaires à des taux d'intérêt beaucoup plus bas que les taux courants. Je ne sais pas si on peut qualifier cela de prêt à des conditions de faveur car la plupart du temps on définit comme tel les prêts qui portent un intérêt de 3 p. 100 pour 50 ans. Les prêts dont il est question ici n'offrent certainement pas ces conditions là.

**M. Wright:** La question des prêts fait donc partie des négociations entourant la vente des réacteurs nucléaires, n'est-ce pas?

**M. Donnelly:** Comme ce fut le cas de chacune de nos ventes dans le passé, nos ventes à venir seront assorties d'une offre de crédit à l'exportation par un organisme canadien.

**M. Wright:** Ces pays demandent-ils qu'on leur consente des prêts à des conditions de faveur?

**M. Donnelly:** D'habitude, on parle de prêts à des conditions de faveur dans le cas de la Banque mondiale, qui offre un taux d'intérêt très faible pour plusieurs années. Je ne pense pas que l'on puisse parler véritablement de ce genre de prêts quand il s'agit du crédit à l'exportation. Néanmoins, il s'agit de prêts qui, pour être concurrentiels, doivent être inférieurs de quelques pourcents au taux d'emprunt courant.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci monsieur Wright.

Je voudrais poser une question supplémentaire et si j'ai bien compris, ni la société, ni le gouvernement, ne pensent que notre recommandation 10.(b) devrait être prise au sérieux et vous ne pensez pas que la mise en veilleuse ou la fermeture des deux usines qui restent s'impose pour les raisons que vous avez données. Vous pensez que l'accumulation d'inventaire sera utile à l'avenir et tant que vous n'aurez pas, en stock, la production de 3 années, aucune mesure ne s'impose. Ais-je bien résumé la situation?



[Text]

**Mr. Donnelly:** I hope I have not said such a thing, Mr. Chairman. In fact, the corporation considers this matter a very serious matter, have full contingency plans and have examined, I think, 90 different scenarios for production options within the corporation for one plant, for two plants, for both plants mothballed, for one plant running half production.

• 1205

We have considered a very large number of possible production scenarios. You are always keeping in mind, of course, that if we just spend the money and do not produce any water, we end up with a product the opportunity for sale of which decreases with the costs. These plants are very production conscious—in the sense that the idea is to make as much water as possible, as quickly as possible, to get the cheapest product.

Facing that kind of dilemma on one side, with the employment demands and the uncertainties of other employment options in the area, we have spent considerable time and effort within the corporation and have shared a lot of our thinking with the government—recognizing our obligations to the employees in this area, who, as I said before, have been a very loyal labour force to AECL. We have looked very carefully at all the options to us in this area.

I think everyone has to agree that, from a corporate point of view, we cannot go on to make—no production company can—keep making products for which the opportunity for sale is not obvious or attractive.

So, we are faced with that and we have made a decision of 1,500 megagrams. It is not an absolute decision. It is a decision we will review when that time comes. And, that time is fast approaching. The company is not—and I say it again—not committed to continually produce unsold inventory. It is an absolute corporate decision.

So, we do share your concern—and the concern of all your committee members—in this 12(d) consideration.

**The Chairman:** In the recommendation 10(b).

**Mr. Donnelly:** In the recommendation 10(b).

**The Chairman:** I think Dr. Côté referred to it earlier but I want to be clear about it. In the minister's letter to me, as Chairman, of August, 1981 he says:

A study is now underway of production options for the plants, AECL, the Department of Finance, and the Department of Regional Economic Expansion are collaborating with officials of my department in this analysis which is not yet complete.

[Translation]

**M. Donnelly:** J'espère que ce n'est pas ce que j'ai dit, monsieur le président. En fait, la société prend cette question très au sérieux et nous avons préparé des solutions de remplacement, ayant même étudié 90 scénarios différents, avec soit le maintien d'une usine, le maintien de deux, la mise en veilleuse des deux usines ou encore une usine ne produisant qu'à 50 p. 100 de sa capacité.

Nous avons étudié un très grand nombre de ce scénario de production possible. Il faut toujours garder à l'esprit évidemment que si nous nous contentons de dépenser l'argent sans produire d'eau, nous finissons par avoir un produit dont les possibilités de ventes baissent en fonction des coûts. Ces usines sont très productives dans la mesure où il faut produire autant d'eau que possible, dans les meilleurs délais, pour obtenir le produit le moins cher.

Compte tenu de ce dilemme et compte tenu également des demandes d'emplois et des incertitudes qui pèsent sur les autres possibilités d'emplois dans la région, nous avons consacré un temps et des efforts considérables au sein de la Société et avons partagé nos points de vue avec le gouvernement tout en reconnaissant les obligations que nous avons envers les employés de cette région qui, comme je l'ai dit auparavant, ont toujours constitué une main-d'œuvre très loyale envers le EAEL. Nous avons examiné très attentivement toutes les options qui nous étaient offertes dans cette région.

Je crois que chacun doit convenir, d'un point de vue administratif, que nous ne pouvons pas continuer, et aucune autre société ne pourrait le faire, à fabriquer des produits dont les possibilités de vente ne sont ni évidentes ni bonnes.

Donc, voilà quel est notre dilemme et nous avons pris la décision de produire 1,500 mégagrammes. Il ne s'agit pas d'une décision définitive. Nous la remettrons en question lorsque le moment sera venu. Et d'ailleurs ce moment approche à tout allure. La Société ne s'est pas engagée, et je le répète, à produire continuellement des stocks vendus. C'est une décision administrative absolue.

Donc, nous partageons en fait vos préoccupations ainsi que celles de tous les membres du comité en ce qui concerne l'étude de la recommandation 12(d).

**Le président:** De la recommandation 10(b).

**M. Donnelly:** De la recommandation 10 (b).

**Le président:** Je crois que M. Côté en a parlé tout à l'heure mais je voudrais que cela soit net. Dans la lettre qu'il m'a adressée en tant que président, en août 1981, le ministre dit ceci:

Une étude est actuellement en cours sur les options de production des usines. Le EAEL, le ministère des Finances et le ministère de l'Expansion économique régionale collaborent avec les fonctionnaires de mon ministère pour cette analyse qui n'est pas encore terminée.



## [Texte]

He wrote that about eight months ago. Is that the study that Dr. Côté is referring to and, if we can pin that down, can we have any idea when that study will be completed?

**Mr. Donnelly:** Yes, Mr. Chairman, that is the study, I think, the minister is referring to. The wording of recommendation of 10(b) is that the corporation make contingency plans. Naturally, as I have said, the corporation has studied, over the last two years, 90 different production options. These are not alternative employment options—which are really beyond the mandate of the corporation. I think that is what the minister is referring to and that study is still in progress.

So, in terms of the company's contingency plans and alternative contingency plans and alternatives, we have pretty well up to consideration on that. But, the government's options or considerations and the studies are still going on.

**The Chairman:** Could I direct a question, probably, to Mr. O'Neil, then, concerning the revenue item shown, in 1981, in the statement of income. It is the third item: Revenues from heavy water, presumably sales, \$120 million. We have been hearing about this lack of sales and, yet, \$120 million seems like quite a large amount. Is that the amount that was "sold" to the government—to Parliament?

**Mr. O'Neil:** No, Mr. Chairman. That was a shipment and billing of one load of heavy water to an international customer.

**The Chairman:** To supply one of the reactors that we have sold?

**Mr. O'Neil:** That is correct.

**The Chairman:** And, what kind of a dent did that make in the inventory?

**Mr. O'Neil:** Well, it removed, approximately, those funds from the inventory levels at that time—in 1981.

**The Chairman:** What is the purpose of getting the appropriation from Parliament, as opposed to building up something different on the liability side, and putting \$54 million in noncurrent inventory—which again, I assume is heavy water. Maybe you could enlighten us on that.

**Mr. O'Neil:** Yes, the \$54 million in last year's balance sheet was heavy water—net of the appropriations that the Government of Canada provided for the production of heavy water. I believe, in fact, we produced some 500 plus megagrams in that year, at a cost of about \$120 million.

• 1210

**The Chairman:** Is there anything gained, or why is \$54 million shown in current assets and \$54 million shown in non-current inventory?

**Mr. O'Neill:** The \$54 million inventory in current assets would primarily be either inventories of the corporation other

## [Traduction]

Il a écrit ceci il y a environ huit mois. Est-ce l'étude à laquelle fait allusion M. Côté, et si nous pouvions être plus précis, quelqu'un pourrait-il nous dire quand cette étude sera terminée?

**M. Donnelly:** Oui, monsieur le président, je crois qu'il s'agit de l'étude à laquelle fait allusion le ministre. La recommandation 10(b) stipule que la société doit prévoir un plan d'urgence. Naturellement, comme je l'ai dit, la Société a étudié, au cours des deux dernières années, 90 options de production différentes. Il ne s'agit pas d'options d'emplois de rechange qui dépassent en réalité le mandat de la société. Je crois que c'est ce à quoi fait illusion le ministre et cette étude n'est toujours pas terminée.

Donc, en ce qui concerne les plans d'urgence de la société et les autres plans de rechange, nous en sommes au stade de l'étude maintenant. Mais, les options ou les considérations du gouvernement ainsi que les études se poursuivent.

**Le président:** Pourrais-je poser une question à M. O'Neil à propos du poste des recettes dans l'état financier de 1981. Il s'agit du troisième poste: Recettes provenant de l'eau lourde vraisemblablement des ventes, 120 millions de dollars. Nous avons déjà entendu parlé de cette absence de vente et pourtant 120 millions de dollars me semble être une somme assez importante. Est-ce le montant qui a été vendu au gouvernement, au Parlement.

**M. O'Neil:** Non, monsieur le président. Il s'agissait d'une expédition et de la facturation d'une charge d'eau lourde à un client international.

**Le président:** En vue d'approvisionner un des réacteurs que nous avions vendus?

**M. O'Neil:** En effet.

**Le président:** Et quelles ont été les répercussions sur les stocks?

**M. O'Neil:** Bien, cela a permis de soustraire ces crédits des niveaux d'inventaire à cette époque c'est-à-dire en 1981...

**Le président:** Pourquoi obtenir des crédits du Parlement alors que l'on pourrait construire quelque chose de différent du côté du passif et injecter 54 millions de dollars en inventaire extraordinaire qui, je suppose, est l'eau lourde. Peut-être pourriez-vous nous apporter quelques éclaircissements à ce sujet.

**M. O'Neil:** Oui, les 54 millions de dollars qui figurent dans notre état financier de l'année dernière portaient sur l'eau lourde—sans tenir compte des crédits budgétaires que le gouvernement du Canada avait attribué à la production d'eau lourde. Je crois, en fait, que nous avons produit plus de 500 mégagrammes cette année, à un coût d'environ 120 millions de dollars.

**Le président:** Pourquoi a-t-on indiqué 54 millions de dollars au chapitre de l'actif à court terme et 54 millions de dollars au chapitre des stocks à long terme?

**M. O'Neil:** Il s'agirait d'abord des stocks d'une valeur de 54 millions de dollars inscrits à l'actif et qui ne tiendraient pas

[Text]

than heavy water. I believe there is a very small amount of heavy water; less than \$5 million in the current inventories.

**The Chairman:** Okay, thank you, Mr. O'Neill. Mr. Desmarais is next.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to follow up, Mr. Donnelly, on the question just posed by the chairman. The inventories shown on your balance sheet of 31 March, 1981, under current assets, are \$54 million. That is heavy water, is it? Is that clear?

**Mr. O'Neill:** Mr. Chairman, I believe I just answered that question.

**Mr. Desmarais:** Yes I know. I just wanted to—

**Mr. O'Neill:** It is primarily other inventories; not heavy water.

**Mr. Desmarais:** What about your non-current inventory?

**Mr. O'Neill:** The non-current inventory is entirely heavy water, net of government appropriation.

**Mr. Desmarais:** Now that balance sheet that we have here is a year old. You have produced 900 megagrams since then.

**Mr. O'Neill:** Somewhat less than 500 in the current year.

**Mr. Desmarais:** That would be shown in that inventory, non-current inventory.

**Mr. O'Neill:** That is correct.

**Mr. Desmarais:** Where do you show the liability or do you just write it off?

**Mr. O'Neill:** The liability is netted with the inventory. In other words during the year we spent approximately \$120 million of building inventory and we reduced that inventory cost amount by the amount of the appropriation provided by the government.

**Mr. Desmarais:** Which means your inventory on your balance sheet could be nil.

**Mr. O'Neill:** If we sold it all and we paid the liability.

**Mr. Desmarais:** I want to know how you are going to carry it on your balance sheet of March 31, 1982, just finished? Are you going to have an inventory of \$154 million there?

**Mr. O'Neill:** Mr. Chairman, I can tell the gentleman the exact number. My friends here have the draft copy. The number will be precisely \$39,283,000.

**Mr. Desmarais:** I see. Okay, Thank you.

Your storage facility for heavy water, I understood at the last meeting, was roughly three years supply or 1500 megagrams.

[Translation]

compte de l'eau lourde. Je crois que le volume d'eau lourde n'est pas très important; sa valeur s'élèverait à moins de 5 millions de dollars au chapitre des stocks à long terme.

**Le président:** Très bien. Merci, monsieur O'Neil. Monsieur Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Donnelly, j'aimerais reprendre la question qui vient d'être posée par le président. Les stocks indiqués sur votre bilan du 31 mars 1981 sous le chapitre de l'actif à court terme s'élèvent à 54 millions de dollars. Il s'agit d'eau lourde, n'est-ce pas? Est-ce exact?

**M. O'Neil:** Monsieur le président, je crois avoir répondu à cette question.

**M. Desmarais:** Oui, je sais. Je voulais simplement...

**M. O'Neil:** Il s'agit essentiellement d'autres stocks; il ne s'agit pas d'eau lourde.

**M. Desmarais:** Qu'en est-il de vos stocks à long terme?

**M. O'Neil:** Les stocks à long terme ne tiennent compte que de l'eau lourde, sans tenir compte des crédits accordés par le gouvernement.

**M. Desmarais:** Or, le bilan que nous avons en main date d'un an. Entretemps, vous avez produit 900 mégagrammes.

**M. O'Neil:** Un peu moins de 500 au cours de l'année.

**M. Desmarais:** On tiendrait compte de cette production dans les stocks à long terme.

**M. O'Neil:** C'est exact.

**M. Desmarais:** Indiquez-vous le passif ou l'annulez-vous tout simplement?

**M. O'Neil:** Le passif est défalqué des stocks. Autrement dit, au cours de l'année, nous avons dépensé environ 120 millions de dollars pour la construction et nous avons réduit les coûts de cet inventeur de matériaux de construction en fonction des crédits que nous a accordés le gouvernement.

**M. Desmarais:** Autrement dit, sur le bilan, votre inventaire serait zéro.

**M. O'Neil:** Si nous liquidions le tout et si nous remboursions le passif.

**M. Desmarais:** Comment cela figurerait-il sur votre bilan au 31 mars 1982 que vous venez tout juste de terminer? Indiquera-t-on un inventaire d'une valeur de 154 millions de dollars?

**M. O'Neil:** Monsieur le président, je peux donner une réponse très précise. Mes collègues ont un exemplaire du bilan en question. Le chiffre exact sera \$39,283,000.

**M. Desmarais:** Très bien. Merci.

Si j'ai bien compris ce qui a été dit à la dernière réunion, vos installations d'entreposage d'eau lourde peuvent contenir des approvisionnements pour trois ans ou 1,500 mégagrammes.

[Texte]

**Mr. Donnelly:** Storage facility, Mr. Chairman, we have more than that. We have got storage facility for maybe 2500 megagrams, anyway.

**Mr. Desmarais:** What is the storage facility of Ontario Hydro for heavy water?

**Mr. Donnelly:** I do not know, Mr. Chairman, but I would hazard a guess and it would be about the same kind of size.

**Mr. Desmarais:** Have you got any idea what the inventory is right now?

**Mr. Donnelly:** I am guessing again. It is probably 1200 megagrams.

**Mr. Desmarais:** And they produce how many megagrams a year?

**Mr. Donnelly:** Starting back in 1981, with their second large plant just coming into production, with both that new plant and their old plant in production, they are going to produce about 1200 megagrams a year.

**Mr. Desmarais:** And their estimated needs, roughly?

**Mr. Donnelly:** For example, in 1983, I think they are bringing in two of the Bruce "B" reactors and that will take all of that inventory.

It is not a precise question, with respect, Mr. Chairman, because it varies year to year depending on how many reactors they are commissioning. But from our own and from sharing information with them, they only really get into what I call a permanent surplus, when the demand and supply lines begin to diverge and then consistently diverge every year, is in 1984. And I think at that time they will start having 300 and 600 and then 900 megagram surplus to requirements per year.

**Mr. Desmarais:** Is there any arrangement with them not to shore that surplus, so Ontario Hydro can help you meet your delivery commitments?

**Mr. Donnelly:** We have consistent discussions with Ontario Hydro on how we are going to try rationalize the supply and demand position within and outside Canada. There is no particular agreement right now. These kind of agreements get you into threat of pricing agreements. They get you into the threat of production curtailment agreements which can be considered to be restrictive. Both our legal authorities and both Ontario Hydro and ourselves have been advised to be very cautious.

• 1215

We are very cautious, we are very sensitive, to trying to work towards agreements which in effect could be considered restrictive.

**Mr. Desmarais:** It is conceivable that you could borrow some heavy water from them.

[Traduction]

**M. Donnelly:** Monsieur le président, nous pouvons entreposer davantage. Nos installations peuvent contenir environ 2,500 mégagrammes.

**M. Desmarais:** Quelles sont les possibilités d'entreposage de l'eau lourde de l'Hydro-Ontario?

**M. Donnelly:** Je ne sais pas, monsieur le président, mais j'imagine qu'elles sont à peu près les mêmes.

**M. Desmarais:** Avez-vous une idée des stocks à l'heure actuelle?

**M. Donnelly:** Je ne sais pas au juste mais il s'agit probablement de 1,200 mégagrammes.

**M. Desmarais:** Combien de mégagrammes sont produits par l'Hydro-Ontario au cours d'une année?

**M. Donnelly:** Depuis 1981, depuis l'ouverture de la deuxième usine importante, la production totale d'Hydro-Ontario s'élèverait à environ 1,200 mégagrammes par année.

**M. Desmarais:** De combien de mégagrammes la société a-t-elle besoin, environ?

**M. Donnelly:** En 1983, je crois, l'Hydro-Ontario mettra en service deux des réacteurs Bruce «B» qui puiseront tous ces stocks.

Je ne peux pas répondre de façon plus précise, monsieur le président, car la situation change d'une année à l'autre selon le nombre de réacteurs exploités. Mais d'après notre expérience et d'après les renseignements que j'ai obtenus auprès d'eux, ils n'auraient pas ce que je qualifie de surplus permanents avant 1984, au moment où l'offre et la demande ne correspondent plus de façon permanente. À ce moment-là, l'Hydro-Ontario devrait avoir 300, 600 et 900 mégagrammes qui dépassent leurs besoins.

**M. Desmarais:** Avez-vous conclu des ententes avec l'Hydro-Ontario pour empêcher que cette société soutienne ses volumes excédentaires et pour qu'elle vous permette de respecter vos engagements?

**M. Donnelly:** Nous sommes constamment en pourparlers avec Hydro-Ontario et nous tenterons de rationaliser l'offre et la demande au Canada et à l'étranger. Nous n'avons pas conclu d'entente précise à l'heure actuelle. Ce genre d'entente risque de devenir une entente sur les prix. Elles pourraient devenir des ententes sur une limitation de la production qui comporteraient des restrictions. On a demandé à nos conseillers juridiques et à ceux de l'Hydro-Ontario de faire preuve d'une grande prudence.

La question est délicate et nous ne voulons pas conclure des ententes qui pourraient nous limiter.

**M. Desmarais:** Il pourrait arriver que vous leur empruntiez de l'eau lourde?



[Text]

**Mr. Donnelly:** It is conceivable we could buy heavy water. I may say it is more than conceivable. We have actually talked to them about being a supplier to AECL's export markets, and it is quite conceivable . . . and that is not restrictive, that would be just a straight commercial transaction between AECL and Ontario Hydro. These transactions have been explored in depth.

**Mr. Desmarais:** Right. It is also conceivable from their capability of producing 1,200 megagrams a year that they could supply your total needs.

**Mr. Donnelly:** Yes, that is conceivable, Mr. Chairman. In the long-term it is quite conceivable they will produce enough and produce it economically for the whole of the Canadian and international requirements.

**Mr. Desmarais:** As a follow-up question to what Mr. Wright asked, the mothballing of Port Hawkesbury and Glace Bay, could you bring me up to date on what has been happening in La Prade with the mothballing of that plant?

**Mr. Donnelly:** Yes, Mr. Chairman, Mr. Desmarais. La Prade was never completed. I made a statement earlier that we would find it a difficult technical solution to mothball. I do not like using the word "mothball" in the Nova Scotia plants because they have been in production and the decommissioning of a producing plant is far different from what we did at La Prade, where the plans have never been completed and we were dealing with a plant that had never seen corrosive chemicals or, in fact, any production. That plant is mothballed, that plant can be brought back into service. Given time and given opportunity that plant can be brought back into service. But it is quite the reverse in the Nova Scotia plants where, if we have a prolonged shutdown, it is quite conceivable we would never restart the plants.

**Mr. Desmarais:** What are the annual costs of maintaining the plant the way it is?

**Mr. Donnelly:** About \$3 million.

**Mr. Desmarais:** The long-range forecasts: I understand from your preliminary notes here that you have completed a plan or forecast for the future. Is that completed?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, we go through a normal business planning cycle. We have a long-range plan which we revise every year, a 10-year plan that is appropriate for the kind of business we are in. Nothing happens quickly, it is a 10-year cycle formed unto completion of 10 years.

We have a two-year business plan where we are very precise as to what our month-by-month activities will be. So, like all good planning, this is an ongoing activity. In our long-range plans and our business plans we have derived some optional scenarios for heavy water production.

**Mr. Desmarais:** What do you understand by long-range?

[Translation]

**M. Donnelly:** Nous pourrions leur en acheter. D'ailleurs, nous leur avons déjà demandé d'être fournisseur des clients de l'EACL à l'étranger: c'est donc très possible . . . il ne s'agirait pas de nous limiter: il s'agirait tout simplement d'une transaction commerciale entre l'EACL et l'Hydro-Ontario. Nous avons fait des études approfondies de ce genre de transactions.

**M. Desmarais:** Très bien. Puisque l'Hydro-Ontario peut produire 1,200 megagrammes par an, on peut concevoir que cette société pourrait répondre à tous vos besoins d'approvisionnement.

**M. Donnelly:** Oui, monsieur le président, on peut le concevoir. On peut concevoir qu'à la longue la production de l'Hydro-Ontario sera suffisante et suffisamment économique pour répondre aux besoins d'approvisionnement au pays et à l'étranger.

**M. Desmarais:** Pour reprendre une question posée par M. Wright, au sujet de la mise en veilleuse des usines de Port Hawkesbury et de Glace Bay, pouvez-vous me dire ce qui est arrivé à La Prade depuis la mise en veilleuse de cette usine?

**M. Donnelly:** Oui, monsieur le président, monsieur Desmarais. La construction de l'usine de La Prade n'a jamais été terminée. J'ai dit plus tôt qu'il nous serait difficile de mettre cette usine en veilleuse. Je n'aime pas utiliser l'expression «mise en veilleuse» pour les usines de la Nouvelle-Écosse, car ces usines ont été exploitées et dans le cas de La Prade, il ne s'agissait pas d'une mise hors service d'une usine de production; les travaux n'ont jamais été terminés et on n'y avait jamais acheminé de produits chimiques corrosifs; bref, l'usine n'avait jamais été mise en service. Elle a été mise en veilleuse, elle peut éventuellement être mise en service, si les conditions le permettent. Mais la situation des usines de la Nouvelle-Écosse est tout à fait contraire: si elles sont fermées pendant longtemps, il se peut que nous ne puissions jamais les remettre en service.

**M. Desmarais:** Que faut-il dépenser chaque année pour l'entretien de l'usine dans son état actuel?

**M. Donnelly:** Environ 3 millions de dollars.

**M. Desmarais:** Dans votre allocation, vous avez dit que vous aviez fait des prévisions pour l'avenir; quelles sont-elles? Avez-vous tiré des conclusions?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, nous procédons à un cycle de planification normal des opérations. Nous avons un programme de planification à long terme que nous rajustons tous les ans; il s'agit d'un plan décennal qui convient aux genres d'exportation que nous faisons. Rien ne se fait rapidement et il faut attendre que le cycle de 10 ans se soit complété.

Nous avons un programme de planification qui porte sur les deux prochaines années; ce programme est très précis et détermine quelles seront nos activités d'un mois à l'autre. Nos activités de planification sont ininterrompues. Notre planification à long terme et nos programmes sur deux ans prévoient d'autres scénarios possibles pour la production de l'eau lourde.

**M. Desmarais:** Qu'entendez-vous par long terme?



[Texte]

**Mr. Donnelly:** Ten years.

We have optional scenarios for these plants. It is almost impossible to be precise as to what export orders AECL will receive. Although at this moment there is very little in the scenarios, it is easier to make projections about the Canadian scene—but of course that is quite thin now too—but it is almost impossible to make accurate projections as to both the orders you would receive and the timing of these orders. Therefore, one of the essence of production planning and heavy water has been, in fact, flexibility. As I have said earlier, we have examined almost 90 alternatives as to what can and could be done and we are sitting now with clear business programs for 1982-83. During this year there will be some very major decisions required on the production future of our two heavy water plants

**Mr. Desmarais:** You talk about something like 90 scenarios you have looked at. Would it be possible for you to make available to this committee three scenarios: the worst, the best and the medium, the more likely scenario?

**Mr. Donnelly:** I think, Mr. Chairman, we boiled it down to five, if you do not mind me using a different number than three. I imagine of the five we actually put into our long-range planning for the corporation, I am sure we could share with this committee a summary of these five options.

• 1220

**Mr. Desmarais:** What do these options or forecasts indicate with respect to heavy water in the next two years?

**Mr. Donnelly:** The one we chose was a full-production scenario for three years with a major review six months prior to the end of the three years, which happens to coincide with 1500 megagrams, which was based on our market analysis. And we believe the same market analysis is still current today. The major review period would be October this year. So those were the conclusions on the examinations of these five scenarios.

**Mr. Desmarais:** On these long-range plans, I wonder if I could ask the Auditor General's view whether or not there were other areas where improvements in financial and management control practices are necessary?

**Mr. D.L. Meyers (Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada):** Yes, Mr. Chairman, there are two questions, rather general in a sense of any other areas of improvement. I think it is true that there are always opportunities for improvement in any organization. At the time of the financial management control study with Atomic Energy in 1976, we identified several that we felt were necessary and absolutely crucial. We followed up on the recommendations we made at that time, and to our knowledge they have been implemented.

In addition to the financial management control study that was done in 1976, we have an ongoing annual audit that takes place. Every year there is a management letter that identifies several minor recommendations in the past year, but nothing of significance in the last two or three years that I could

[Traduction]

**M. Donnelly:** Dix ans.

Nous avons prévu d'autres possibilités pour ces usines. Il est pratiquement impossible de connaître à l'avance les carnets de commandes de l'EACL. Bien entendu, il s'agit de scénarios squelettiques, pour le moment, car même s'il est un peu plus facile de prévoir la situation au pays, il est pratiquement impossible de faire des projections précises concernant les commandes que l'on pourrait recevoir ou le moment auquel on les recevra. Il a donc fallu faire preuve de souplesse dans la planification de la production et dans la vente de l'eau lourde. Comme je l'ai dit précédemment, nous avons étudié environ 90 solutions possibles et nous avons arrêté des programmes précis pour 1982-1983. Au cours de cette année, il faudra prendre des décisions très importantes sur l'avenir de la production de nos deux usines d'eau lourde.

**M. Desmarais:** Vous dites que vous avez étudié environ 90 scénarios. Pourriez-vous exposer trois scénarios au Comité: le pire, le meilleur et le plus probable?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, si vous le permettez, je vous illustrerai cinq scénarios au lieu de trois car nous les avons réduits à cinq. Je suppose que l'on pourrait donner aux membres du Comité un résumé des cinq scénarios dont on a tenu compte dans notre planification à long terme.

**M. Desmarais:** Au cours des deux prochaines années, quels sont vos prévisions au sujet de l'eau lourde?

**M. Donnelly:** Nous avons prévu un scénario de pleine production pendant trois ans et une étude importante six mois avant ce terme, au moment où la production serait de 1,500 mégagrammes, volume calculé d'après notre analyse du marché. Nous croyons que cette analyse du marché est encore valable. L'analyse importante se ferait au mois d'octobre 1982. Voilà les conclusions que nous avons tirées à l'examen des cinq scénarios possibles.

**M. Desmarais:** Au sujet de cette planification à long terme, puis-je demander l'avis du vérificateur général, à savoir s'il y a lieu d'apporter d'autres améliorations aux pratiques de contrôle et gestion financiers.

**M. D.L. Meyers (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, c'est une façon assez vague de demander où il y a lieu d'apporter des améliorations. Il y a toujours lieu de le faire, quel que soit l'organisme visé. Lorsque nous avons entrepris l'étude de contrôle et gestion financiers auprès de l'Energie atomique du Canada Limitée, nous lui avons recommandé des améliorations nécessaires et cruciales. Depuis ce temps, nous avons contrôlé et il semblerait que l'on ait donné suite à ces recommandations.

Outre l'étude de contrôle et gestion financiers qui a été faite en 1976, nous faisons une vérification de l'EACL tous les ans. Chaque année, on envoie une lettre de la direction qui reprend plusieurs recommandations mineures faites l'année précédente; mais au cours des deux ou trois dernières années, je n'ai pas eu

[Text]

recommend. In addition, this year we are doing a comprehensive audit with the Research and Development Corporation.

In connection with that comprehensive audit with the Research and Development Corporation, we are looking at the long-range planning, the short-term operating plan, the budget, the tracking system, and comparing it to our set of criteria with due regard to economy, efficiency and effectiveness—what you would expect the reasonable manager to do. While we have not completed our examination, to date there has been nothing come to our attention that would cause us to be concerned. We are fairly comfortable that due regard is being paid.

I think it has been obvious from the testimony today that this is a difficult area to plan in. You can plan with due regard, and nevertheless possibly not chose the right option.

In a word, then, we have no opportunities for improvement we see at this time to put in front of the committee. When we have completed our comprehensive audit of R&D, we may have some for management. We do not anticipate they would be of a level of significance that they would come to the committee.

Now, following the comprehensive audit of Research and Development, we had hoped to continue to do a preliminary survey of the whole corporation, and possibly do a comprehensive audit of each of the other companies within the corporation. Thank you, Mr. Chairman.

**Mr. Desmarais:** Thank you sir.

I think my final question has to do with—two final questions. The first is marketing. In the marketing area—you may have covered this, Mr. Chairman; if so, you can stop me—I have been told that AECL is not able to describe precisely the final product which it is selling because of the constant improvements that are being produced by your research division and which are incorporated in the final product. Does that mean that your contracts have to be conditional on the acceptance of the final product when it is known? Does that create a problem for you?

**Mr. Donnelly:** Yes, Mr. Chairman, it creates a problem. It is a manageable problem though, and it is a problem which is really basically solved only by through-put. We were working on three reactors a year, and we were having study development of these reactors for improved safety and improved liability. This could all be nicely contained within what I would call normal development. When you are dealing with lesser numbers than that, and with step changes in size and shape, as we have been doing in the past, then it has created a problem.

Some of the delays experienced in New Brunswick, and some of the delays experienced in Gentilly, in Quebec, are attributed to the factors that you have mentioned. I believe, however, that the major development in this area is behind us. We feel much more secure in our 600 megawatt size. We feel much more secure—and it is doubly that to this 950-megawatt

[Translation]

à faire de recommandation importante. D'autre part, cette année mon bureau fait une vérification détaillée de la Société de recherche et de développement.

L'étude portera sur la planification à long terme, les projets d'exploitation à court terme, le budget, les contrôles; nous verrons dans quelle mesure ces éléments répondent à nos critères quant à l'économie, l'efficacité, le rendement, bref, toutes les questions qui devraient intéresser un gérant consciencieux. Nous n'avons pas terminé notre étude. Jusqu'à présent, nous n'avons pas trouvé de quoi nous inquiéter. De toute évidence, on se soucie de ces questions.

D'après les témoignages entendus aujourd'hui, il s'agit d'un domaine où la planification n'est pas facile. Tout en choisissant la bonne voie, il faut prévoir plusieurs résultats possibles.

Par conséquent, nous ne pouvons pas dire au comité que nous avons constaté des domaines où il y a lieu d'apporter des améliorations. Nous avons terminé notre vérification détaillée de la R&D. Nous sommes en train d'étudier le secteur de la gestion. Nous ne croyons pas que les recommandations soient importantes au point qu'elles intéresseraient le comité.

Or, nous aurions voulu faire une enquête préliminaire de toute la société et peut-être une vérification détaillée de chacune des autres sociétés dans la corporation à la fin de celle de la R&E. Merci monsieur le président.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur.

J'ai deux autres questions à poser. La première porte sur la mise en marché. Si vous avez déjà parlé de cette question, vous pouvez m'interrompre, monsieur le président; mais on m'a dit que l'AECL n'est pas en mesure de décrire avec beaucoup de précision le produit final qui sera mis en vente en raison des améliorations constantes apportées par votre direction des recherches qui sont appliquées au produit final. Vos contrats comportent-ils une condition d'acceptation du produit final lorsqu'il sera connu? Avez-vous des problèmes à ce sujet?

**M. Donnelly:** Oui, monsieur le président, c'est un problème. Nous pouvons le contourner, en mettant l'accent sur la productivité. Nous exploitons trois réacteurs par an et nous faisons l'étude de ces réacteurs pour améliorer la sécurité et la fiabilité. C'est une question dont il faut tenir compte dans le cadre normal des opérations, à mon avis. Lorsque l'on exploite un nombre inférieur de réacteurs, et lorsqu'il faut tenir compte de leur taille et leur forme, comme nous le faisons par le passé, il se peut qu'il y ait des problèmes.

Certains retards connus au Nouveau-Brunswick et à Gentilly au Québec sont attribuables aux facteurs dont vous avez parlé. Toutefois, je crois que nous avons dépassé l'étape la plus critique. Notre capacité de 600 mégawatts nous donne beaucoup plus de sécurité. Nous sommes beaucoup plus sûrs de nos engagements et nous le sommes encore davantage grâce au

## [Texte]

reactor we have now developed and are offering in the market-place, and we believe the kinds of issues you are describing are very much containable and managed.

• 1225

An area of course which is causing all of us—not only all of us in Canada, but all of us in the world—some concern is the increase in regulation that we face, and the uncertainty that the licensing activity and the increasing demands that the licensing activity brings to the operator, and the uncertainty in the long-range product such as a commitment in 1974 which you only get on stream in 1982, and the uncertainty in investment, uncertainty to own utilities. When we are looking at nuclear programs, something this creates is that you cannot be certain in 1974 what your 1982 product is going to be like because of the uncertainties in licensing. This is quite severe. It is causing severe damage to the nuclear industry in the U.S. So far, I believe it is containable in Canada and I hope it remains so.

**Mr. Desmarais:** What about now, finally, the environmental picture, contamination and that sort of thing. How do you react to that and what is happening in that area?

**Mr. Donnelly:** I think you have to take this in two pieces. The actual basic problem of reactor siting or the impact on environment of nuclear reactors or nuclear power per se, I believe is moving, and I do not base my statement on pure subjective judgment because we do these studies across Canada. I believe it is moving quite positively upwards as people become more and more aware of the pollutant effect of alternatives such as coal, and especially oil and gas and other such options. There has been a much greater awareness in Canada over the last five years of energy options than there have been in the past. It has become a very topical and important problem, and a big one which I believe has become very much better understood by the general public. I believe there is an increasing awareness of the non-pollutant aspect of a general nuclear power station in your backyard compared to, say, a coal station.

That is one side of it. The other side, of course—the waste management issue, the ultimate disposal of reactor waste—remains a very difficult public-perceived issue, and one which we believe will only be dealt with when our research program, which is in place and which is now 2 years into the 10-year program—will only be brought to final focus when the results of the research and development are known and when we move towards, as a nation, the ultimate selection of a reactor waste disposal site.

In the meantime our research program is causing a fair amount of general public outcry, although there is no move at this time to make any site selection or any determination of ultimate disposal. We are basically only doing research; and that, I believe, will consistently remain a very serious issue to the public, one which we will have to address and continually address until such time as we finally bring ourselves to decide where we are going to put our reactor wastes.

## [Traduction]

réacteur de 950 megawatts que nous avons mis au point et offert sur le marché; par conséquent, nous pourrions réduire l'importance des considérations dont vous venez de parler.

Par contre, à l'instar d'autres sociétés semblables dans le monde, nous nous inquiétons de l'augmentation des règlements, de l'incertitude quant aux activités qui sont permises par la licence et de l'augmentation des responsabilités de l'exploitant et de l'incertitude caractérisant un produit à long terme ou un engagement pris en 1974 qui n'est livré qu'en 1982; reste encore l'incertitude caractérisant les investissements et nos propres services. Lorsqu'il s'agit de programmes nucléaires, on ne peut pas être sûr en 1974 de ce que le produit sera en 1982 en raison des incertitudes caractérisant l'octroi des permis. C'est très grave. L'industrie nucléaire américaine en est durement affectée. Je crois que l'on peut contrôler la situation au Canada et j'espère qu'on pourra continuer à le faire.

**M. Desmarais:** A l'heure actuelle, que pensez-vous de l'environnement, de la contamination et des questions semblables? Comment réagissez-vous à l'évolution de la pensée dans ces domaines?

**M. Donnelly:** Il faut étudier cela sur deux plans. La question de l'emplacement du réacteur ou des effets sur l'environnement du réacteur nucléaire proprement dit évolue, à mon avis; je ne me fie pas à mon propre jugement car nous faisons des études dans tout le Canada. Je crois que nous sommes en train de gagner des gens à notre cause car on est de plus en plus conscient de la pollution causée par les autres solutions, notamment le charbon, et particulièrement l'huile et le pétrole. Au cours des cinq dernières années, les Canadiens sont devenus de plus en plus conscients des possibilités énergétiques que par le passé. La question était d'actualité et le grand public la comprend mieux. On devient de plus en plus conscient, à mon avis, de l'aspect non polluant d'une centrale nucléaire par opposition, disons, à une centrale au charbon, surtout si elle devait être située tout près de la maison.

Quant au second plan, la gestion des déchets, l'entreposage des déchets du réacteur, la perception du public est très difficile à jauger; nous ne pourrions connaître l'avis des gens que lorsque notre programme décennal de recherches entreprises il y a deux ans sera presque achevé, lorsque nous connaîtrons les résultats de la recherche et du développement et lorsque le pays décidera où il entreposera les déchets nucléaires.

Entre temps, notre programme de recherches soulève un tollé même s'il n'est pas question à ce moment de fixer un choix sur le site ou la façon d'entreposer les déchets. Nous nous en tenons essentiellement à la recherche; la question du stockage demeurera une question très délicate et il faudra que nous l'abordions sans cesse jusqu'à ce que nous décidions à quel endroit on enfouira les déchets nucléaires.



[Text]

**Mr. Desmarais:** You use the term "public-perceived". You do not mean to say it is not a real issue, do you?

**Mr. Donnelly:** I do not believe there is a real issue concerned with sticking a thermometer in the ground to find out what its temperature is, but we get public outcry at that. I believe that is perceived, not real. We are not putting waste there; we are doing experimental work.

I think there is an attitude, of course, that if we do not allow the experimental work to continue or go on in a particular area, then there is no threat to a selection. But there is really no technical association between the research and development program we are doing currently and the decision which will have to be made. It will not be made by AECL. It will be made after a great deal of deliberation over where we will finally determine the resting place. There is no need to make that decision for at least 10 and probably 20 years. But the perception is that the development program is a bad program because it can lead to a decision in my yard.

• 1230

**Mr. Desmarais:** I wonder how the feeling, particularly in Europe—the anti-nuclear feeling that is developing there—could this affect you?

**Mr. Donnelly:** The current anti-nuclear wave in Europe is certainly strongly weapons orientated. Europeans—Germans, for example—have seen their power program singularly curtailed by opposition. But again, that has turned a corner, in a sense, and new building is taking place. The same in Italy. The French program is a program that has been accepted by the public; the French authorities mounted a very strong public relations program through their state-controlled television and various other ways, and there was no strong opposition to nuclear power in France. In the U.K., the same—very strongly supported programs. Most of the labour unions in Europe are pro-nuclear.

So I do not believe that you can generalize and say that there is a growing opposition in Europe against nuclear power. There is an increasing awareness of the lack of options, the high cost of some of the other options, and, I believe, a general acceptance of the need for nuclear.

**Mr. Desmarais:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Donnelly.

Just a wrap-up question, Mr. Donnelly, to do with the comprehensive audit that I know is going on in the research company. Is that being well-received in AECL, and is it the intention of AECL to have further comprehensive audits done?

**Mr. Donnelly:** Mr. Chairman, I agree with Mr. Macdonell that it would be appropriate that we in AECL join with him in what we call the "lap group" of Crown corporations in carry-

[Translation]

**M. Desmarais:** Vous avez parlé de la «perception du public». Vous ne croyez donc pas qu'il s'agit d'un problème réel?

**M. Donnelly:** Je ne crois pas qu'il y ait vraiment un problème lorsqu'on place un thermomètre dans le sol pour voir quelle est la température; cette activité soulève un tollé général. Il s'agit de la perception de ce qui est fait, non pas d'une compréhension véritable. Nous ne sommes pas en train d'entreposer des déchets; nous faisons des expériences.

C'est une question d'attitude, bien entendu; si l'on ne nous permet pas de faire des travaux ou de les faire dans une région particulière, la région ne risque pas d'être choisie comme site. Mais il n'y a pas vraiment de liens entre le programme de recherche et de développement que nous suivons à l'heure actuelle et la décision qu'il faudra prendre, à un moment donné. L'EAEL ne prendra pas cette décision. La décision sera prise à la suite de longues discussions. Il n'est pas nécessaire de prendre cette décision avant dix ans et probablement avant vingt ans. Mais on se méfie du programme de développement en raison de cette possibilité.

**M. Desmarais:** Je me demande si les mouvements anti-nucléaires—notamment en Europe—pourraient avoir des répercussions en ce qui nous concerne?

**M. Donnelly:** Cette vague de mouvements anti-nucléaires en Europe, concerne surtout les armements. Les Européens—les Allemands par exemple—ont dû appliquer des restrictions importantes à leur programme énergétique, en raison de l'opposition qui s'était manifestée. Mais à nouveau, la chose a évolué, et dans un sens on recommence à s'équiper dans ce domaine. Même chose en Italie. Le programme français a été accepté par la population; les autorités françaises qui disposent d'un programme de propagande très efficace, grâce à leur télévision d'État et grâce à d'autres moyens, n'ont pas eu à faire face à une opposition très ferme à leur programme nucléaire. Au Royaume-Uni c'est la même chose—les programmes connaissent un soutien très fort. La plupart des syndicats européens sont pour le nucléaire.

Je ne pense pas donc que l'on puisse généraliser et dire qu'il y a, en Europe, un mouvement d'opposition croissante à l'énergie nucléaire. On prend conscience de plus en plus qu'il n'y a pas le choix, ou que certaines énergies de remplacement sont extrêmement onéreuses, et de façon générale on accepte l'idée de la nécessité du nucléaire.

**M. Desmarais:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci monsieur Donnelly.

Monsieur Donnelly, je vais juste poser une question générale concernant cette vérification intégrée en cours à la société chargée de la recherche. Est-ce bien reçu au niveau de l'Energie atomique du Canada, et a-t-on l'intention de poursuivre ce type de procédure?

**M. Donnelly:** Monsieur le président, je suis d'accord avec Macdonell pour dire qu'il serait bon que nous nous joignons, à lui, au groupe de ces sociétés de la Couronne qui jouissent d'un



## [Texte]

ing out comprehensive audits. The experience has been good. We had a steady program where the Auditor General has explained and the staff has explained to our board, explained to our senior management, and then explained to various other levels of management in the corporation the principles and practices associated with a comprehensive audit. When I say slow, I do not mean slow in the sense that it has been tardy; I mean slow in the sense that it is very steady, very conservative.

We now have tackled a very difficult area of the corporation, which is, in effect, a comprehensive audit of our research and development activities. The tendency in research and development is to be highly subjective, of course, and the tendency in a comprehensive audit is to correct that balance. But we picked that area because at the time it was the area where government appropriations made the biggest impact on the corporation. We had \$100-odd million of government appropriations going into our research and development area, and we felt that was the most appropriate area to look at.

It is our intention to continue to co-operate with the Auditor General and expand that activity into other areas, leaning very heavily on the experience and lessons that we both learned—and I think we both learned lessons—in the conduct of such comprehensive audits.

**The Chairman:** And the Auditor General is happy with the progress and the prospects?

**Mr. Meyers:** Yes, I think in a word we are happy with the progress, and I am certainly delighted to hear Mr. Donnelly confirm that it has been well-received and that he intends to see the comprehensive audit of the corporation completed, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Donnelly, or maybe you, Mr. O'Neill—I am not sure—going back to recommendation 10.(c) for a moment, who recommended that the corporation should put in place mechanisms or safeguards so that it will not incur indebtedness that cannot be repaid by the corporation? It strikes me that the corporation has done a beautiful job of that, in that they have dipped into the treasury to the extent of about \$219 million, I guess—according to note 3 of the financial statements—in the year ended March 31, 1981. That is, of course, in addition to the fact that the loans for the heavy water plant were forgiven in the previous year and the plants were written down, and that the deficit of \$147 million was eliminated and the contributed capital written down to \$96 million.

• 1235

Now I am sure the corporation did not argue too much, but this was apparently a political decision made by the government to, shall we say, give you a clean slate to start with and to absorb the continuing costs of heavy water production which would have resulted in debts that you could not have repaid. That is a bit of a convoluted question, but it is a sort of

## [Traduction]

statut particulier pour participer à ces procédures de vérification intégrée. Nous avons bénéficié d'un programme où le Vérificateur général a expliqué à notre conseil d'administration, et à nos directeurs du plus haut niveau, et ensuite à tous les niveaux de la gestion de la société, les principes et pratiques de la vérification intégrée. Le tout se faisant de façon extrêmement posée, de façon très prudente et très conservatrice dans le bon sens du terme.

Nous sommes arrivés à un tournant extrêmement difficile pour notre société, qui concerne précisément cette vérification intégrée de nos activités de recherche et de développement. On a, en général, tendance, dans la recherche et le développement, à être très subjectif bien sûr, ce qui précisément doit être ensuite corrigé par la procédure de vérification intégrée. Ce domaine a été choisi en raison des répercussions extrêmement graves que les affectations de crédit peuvent avoir. Ce secteur de la recherche et du développement absorbait quelque 100 millions de dollars, et nous avions donc le sentiment qu'il fallait se pencher sur ce domaine.

Nous avons donc l'intention de continuer à collaborer avec le vérificateur général dans ce domaine, et d'étendre cette pratique à d'autres secteurs, en nous inspirant des leçons de l'expérience, en matière de vérification intégrée.

**Le président:** Le Vérificateur général s'en félicite-t-il de son côté?

**M. Meyers:** Oui, je pense que nous sommes satisfaits du résultat, et je suis très heureux d'entendre M. Donnelly dire que cette procédure a été bien reçue, et qu'il espère voir l'ensemble des activités de la société y être soumises.

**Le président:** Merci.

Monsieur Donnelly, ou peut-être M. O'Neill—comme vous voulez—allez peut-être revenir à la recommandation 10.(c), où il est question de mécanismes de sauvegarde ou de garanties, devant éviter que la société ne s'endette sans pouvoir ensuite rembourser? Je suis frappé de tout le cas que la société a pu faire de cette recommandation, étant donné que vous avez puisé dans le Trésor jusqu'à 219 millions de dollars, je crois—selon la note 3 de vos états financiers—cela pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981. Cela bien sûr vient s'ajouter au fait que les prêts consentis pour l'usine d'eau lourde ont fait l'objet de mesures spéciales l'année précédente, et que les usines ont été inscrites pour une somme inférieure, et que le déficit de 147 millions de dollars a été balancé et la contribution aux immobilisations inscrite simplement pour 96 millions de dollars.

Je suis sûr que la société n'a pas fait trop de difficultés, et que cela a été apparemment une décision politique prise par le gouvernement, pour vous donner un bon coup de pouce au départ, et pour vous permettre d'absorber les charges continues de la production d'eau lourde, et qui se seraient sinon traduites par des dettes que vous n'auriez pu rembourser. Voilà

*[Text]*

a summary of the way I see things. Could you comment on that, Mr. O'Neill?

**Mr. O'Neill:** Mr. Chairman, I am not quite sure that I would personally agree with your judgment or opinion that it was a political decision, first of all.

We discussed, I think, at the last meeting of the Public Accounts committee, the need—and I believe at that time we were discussing with the government officials as to the need for the refinancing of AECL. That was a matter of correcting a financial situation that had accumulated over a period of a number of years and created a strain that was totally beyond AECL potential to carry. The correction of that matter, I think, was a financial decision rather than a political one.

With respect to the amount of \$219,000 that the company received in 1981 from the government—

**The Chairman:** Excuse me, \$219 million?

**Mr. O'Neill:** Yes, \$219 million; I slipped three decimal points there. \$133 million of that was on account of research and development programs which have been long established, some of them going back, I guess, 30 years. Additionally, there were some funds borrowed and we are continuing to do that in accordance with government direction, to borrow funds for the production of heavy water. As Mr. Donnelly mentioned earlier, there are contingency plans and control mechanisms in place to limit that.

**The Chairman:** Okay. I think that concludes my questions. Thank you very much.

I want to thank all of the witnesses for being with us today. I would remind members of the committee that it will be steering committees for the next three meetings, that is Thursday of this week and Tuesday and Thursday of next week, to consider the reports of this committee.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

donc une question un peu complexe, j'ai essayé de résumer un peu la façon dont je vois les choses. Monsieur O'Neil, pourriez-vous peut-être répondre?

**M. O'Neil:** Monsieur le président, je ne suis pas certain être d'accord avec votre jugement, ou votre point de vue, lorsque vous dites qu'il s'agit d'une décision politique.

Je pense que nous avons discuté, à la dernière réunion du comité des Comptes publics, la nécessité... Je crois que la discussion ait lieu en présence de hauts fonctionnaires de l'administration, la nécessité donc de refinancer l'AECL. Il s'agissait de redresser la situation financière qui était le résultat d'un processus s'étalant sur plusieurs années, et qui avait abouti à des charges qui dépassaient de loin les possibilités de la société. Il s'agissait donc d'une décision essentiellement financière plutôt que politique.

En ce qui concerne les \$219,000 que nous avons reçu du gouvernement en 1981...

**Le président:** Excusez-moi, 219 millions de dollars?

**M. O'Neil:** Oui; c'est un lapsus de trois décimales. Une somme de 133 millions de dollars s'inscrit au compte de la recherche et du développement pour des programmes établis depuis longtemps, parfois même remontant à 30 ans. De plus, il y avait des fonds empruntés, ce que nous continuons à faire avec l'accord du gouvernement, pour la production d'eau lourde. Comme M. Donnelly le mentionnait tout à l'heure, il y a des plans et des mécanismes de contrôle destinés à en limiter la portée.

**Le président:** Merci. Voilà qui répond à mes questions. Merci beaucoup.

Je tiens à remercier tous les témoins présents ici aujourd'hui. Je rappellerai aux membres du comité qu'il y aura donc des comités directeurs qui examineront les rapports du comité, jeudi de cette semaine, mardi et jeudi de la semaine suivante, donc trois séances.

La séance est levée.















*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Cœur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. D.L. Meyers, Deputy Auditor General.

### *From Atomic Energy of Canada Limited:*

Mr. James Donnelly, President & Chief Executive Officer;

Mr. W.P. O'Neil, Corporate Executive Vice-President and  
Chief Financial Officer;

Dr. P.R. Côté, Vice-President, Public & Governmental  
Affairs.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. D.L. Meyers, sous-vérificateur général.

### *De l'Énergie atomique du Canada, Limitée:*

M. James Donnelly, président et directeur général;

M. W.P. O'Neil, vice-président exécutif corporatif et direc-  
teur général des Finances;

M. P.R. Côté, vice-président, Affaires publiques et  
gouvernementales.



CANADA. PARLIAMENT  
1  
2

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 55

Tuesday, May 11, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 55

Le mardi 11 mai 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*  
4

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

# Public Accounts

# Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Chapter 8—Comprehensive Audit of the Department of Fisheries and Oceans

CONCERNANT:

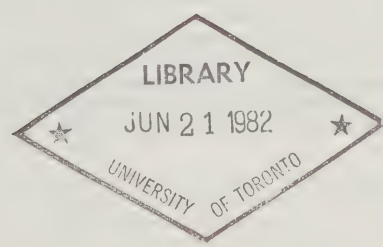
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Chapitre 8—Vérification intégrée du ministère des Pêches et des Océans

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Fennell
Bloomfield	Gendron
Crosbie ( <i>St. John's West</i> )	Hawkes
Dingwall	Hovdebo
Evans	Kelly

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Munro ( <i>Esquimalt— Saanich</i> )
MacBain	Nicholson ( <i>Miss</i> )
McCain	Schroder
Masters	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, May 11, 1982:

Mr. McCain replaced Mr. Huntington;  
Mr. Crouse replaced Mr. Lambert  
Mr. Munro (*Esquimalt—Saanich*) replaced Mr. Fretz;  
Mr. Crosbie (*St. John's West*) replaced Mr. Crouse.

(ERRATUM)

*Evidence*

*Issue No. 54—Page 54:19*

In left column, lines 16 and 17, the following statement should be deleted from Mr. O'Neill's evidence "\$127 million is the appropriation received from Parliament to carry that inventory" and added to Mr. Wright's evidence immediately below to read "Mr. Wright—\$127 million is the appropriation received from Parliament to carry that inventory. Once that inventory has been sold, do you intend to repay that money?"

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 11 mai 1982:

M. McCain remplace M. Huntington;  
M. Crouse remplace M. Lambert;  
M. Munro (*Esquimalt—Saanich*) remplace M. Fretz;  
M. Crosbie (*Saint-Jean-Ouest*) remplace M. Crouse.

(ERRATUM)

*Témoignages*

*Fascicule no 54—Page 54:19*

Dans la colonne de droite, les lignes 16, 17 et 18, la déclaration suivante doit être éliminée du témoignage de M. O'Neill «Le Parlement nous a accordé 127 millions de dollars au titre des stocks» et ajoutée immédiatement en-dessous au témoignage de M. Wright pour lire M. Wright—Le Parlement nous a accordé 127 millions de dollars au titre des stocks. Une fois que ces stocks seront vendus, avez-vous l'intention de rembourser ces montants?».

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 11, 1982

(64)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, MacBain, Munro (*Esquimalt—Saanich*) and Wright.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. E.R. Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations; Mr. J.K. Prokaska, Principal, Audit Operations. *From the Department of Fisheries and Oceans:* Mr. G.N. Ewing, Assistant Deputy Minister, Ocean Science and Surveys; Mr. H.D. Johnston, Assistant Deputy Minister, Pacific and Freshwater Fisheries; Mr. L.A. Parsons, Acting Assistant Deputy Minister, Atlantic Fisheries Service; Mr. L.J. O'Neil, Comptroller; Mr. D.S. Puccini, Director General, Economic Development and Marketing; Mr. D.D. Griggs, Director, Evaluation and Audit; Mr. N. Strang, Chief, Internal Audit Branch. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. W. Murray, Liaison Officer, Management Practices Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee commenced consideration of Chapter 8—Comprehensive Audit of the Department of Fisheries and Oceans.

Messrs. Ewing and Rowe made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President of the Treasury Board, dated April 14, 1982 to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the Twelfth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons dated December 17, 1981 (*See Appendix "PUBL-78"*).

Letter from the President of the Treasury Board, dated April 14, 1982 to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, respecting the Comptroller General's workplan on the study of alternative accounting principles (*See Appendix "PUBL-79"*).

Letter from the Minister of Veterans' Affairs, dated April 22, 1982 to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the recommendation in paragraph 17 (c) of the Tenth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons, dated November 23, 1981 (*See Appendix "PUBL-80"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 11 MAI 1982

(64)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, MacBain, Munro (*Esquimalt—Saanich*) et Wright.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. E.R. Rowe, sous-vérificateur général, Opérations de vérification; M. J.K. Prokaska, directeur principal, Opérations de vérification. *Du ministère des Pêches et des Océans:* M. G.N. Ewing, sous-ministre adjoint, Sciences et levées océaniques; M. H.D. Johnston, sous-ministre adjoint, Pêches dans le Pacifique et en eaux douces; M. L.A. Parsons, sous-ministre adjoint par interim, Service des pêches dans l'Atlantique; M. L.J. O'Neil, contrôleur; M. D.S. Puccini, directeur général, Commercialisation et expansion économique; M. D.D. Griggs, directeur, Evaluation et vérification; M. N. Strang, chef, Direction de la vérification interne. *Du Bureau du contrôleur général du Canada:* M. W. Murray, agent de liaison, Direction des pratiques de gestion.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité entreprend l'étude du chapitre 8—Vérification intégrée du ministère des Pêches et des Océans.

MM. Ewing et Rowe font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président du Conseil du Trésor en date du 14 avril 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse au douzième rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date du 17 décembre 1981. (*Voir Appendice "PUBL-78"*).

Lettre du président du Conseil du trésor en date du 14 avril 1982 au président du Comité permanent des comptes publics concernant la planification des travaux portant sur l'étude des principes de rechange en matière de comptabilité. (*Voir Appendice "PUBL-79"*).

Lettre du ministre des Affaires des anciens combattants en date du 22 avril 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse à la Recommandation, au paragraphe 17(c) du dixième Rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date du 23 novembre 1981. (*Voir Appendice "PUBL-80"*).

Responses of the Department of Fisheries and Oceans, dated December 31, 1981 to the recommendations contained in Chapter 8 of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 (*See Appendix "PUBL-81"*).

At 12:44 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Réponses du ministère des Pêches et des Océans en date du 31 décembre 1981 aux recommandations contenues dans le chapitre 8 du Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981. (*Voir Appendice «PUBL-81»*).

A 12h44, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, May 11, 1982

• 1110

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is commencing consideration of chapter 8, a comprehensive audit of the Department of Fisheries and Oceans, in the report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981.

This morning we have an abundant list of witnesses. I will start on my immediate right with Mr. E.R. Rowe, Deputy Auditor General. Next to him is Mr. J.K. Prokaska, Principal in the Audit Operations. At the side table we have, from the Department of Fisheries and Oceans, Mr. G.N. Ewing, Assistant Deputy Minister, Ocean Science and Surveys; Mr. H.D. Johnston, Assistant Deputy Minister, Pacific & Freshwater Fisheries; Mr. L.A. Parsons, Acting Assistant Deputy Minister, Atlantic Fisheries Service; Mr. D.S. Puccini, Director General, Economic Development and Marketing; Mr. D.D. Griggs, Director, Evaluation and Audit; Mr. N. Strang, Chief, Internal Audit Branch; Mr. L.J. O'Neil, Comptroller.

From the Office of the Comptroller General of Canada, we have Mr. Bill Murray, who is an Assistant Comptroller General—Liaison Officer, fine.

I welcome you this morning, gentlemen, and we are sorry to note the absence of Mr. Tansley. Perhaps when Mr. Ewing is speaking he might want to give us a report on Mr. Tansley's health.

As is our practice in the committee, the opening statements of the Auditor General and of the department have been circulated to the members and will be printed at this point in our Minutes of Proceedings today.

**Statement by Mr. Edward R. Rowe, Office of the Auditor General of Canada:**

Our examination of the Department of Fisheries and Oceans indicated that for most functions and programs reviewed, the department planned and managed its resources in a satisfactory manner. However, there were weaknesses of sufficient importance to warrant the department's immediate attention.

A problem in several areas of our audit was a lack of sufficient, timely and relevant information to facilitate decision making. An example of this is in paragraphs 8.74 and 8.89 where we recommend that the department should obtain improved economic and sociological information before making decisions on such areas as allocation of fish stocks. Socio-economic analysis of alternative allocations is essential for decision making because the allocation has a profound effect on the lives of the fishermen and their communities. Our

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 11 mai 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît!

Conformément aux dispositions du Règlement de la Chambre sur les renvois, le Comité commence à étudier le chapitre 8 (vérification globale du ministère des Pêches et des Océans) du rapport que le Vérificateur général du Canada a soumis à la Chambre des communes pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 1981.

Ce matin, nous avons une longue liste de témoins. A ma droite il y a M. E.R. Rowe, qui est un des sous-vérificateurs généraux. Il a à sa droite M. J.K. Prokaska, qui est représentant des opérations de vérification. A l'autre table, il y a un représentant du ministère des Pêches et des Océans, M. G.M. Ewing, sous-ministre adjoint des Sciences et Levés océaniques; M. H.B. Johnston sous-ministre adjoint des Pêches dans le Pacifique et en eau douce; M. L.A. Parsons, sous-ministre adjoint intérimaire du Service des pêches dans l'Atlantique; M. D.S. Puccini, Directeur général de l'expansion économique et de la commercialisation; M. D.D. Griggs, Directeur de l'évaluation et de la vérification; M. N. Strang, Chef, Direction de la vérification interne; M. L.J. O'Neil, contrôleur.

Le Bureau du Contrôleur général du Canada nous a également envoyé un représentant, M. Bill Burray, qui est agent de liaison au bureau d'un sous-contrôleur général. Très bien.

Je vous souhaite donc la bienvenue, Messieurs, et je vous prie d'excuser l'absence de M. Tansley. M. Ewing pourrait peut-être, au moment de son intervention, nous en dire plus long sur l'état de santé de M. Tansley.

Conformément à son habitude, le Comité a fait circuler parmi ses membres les déclarations préliminaires du Vérificateur général et du Ministère; ces déclarations seront imprimées à ce point-ci dans nos procès verbaux.

**Déclaration de M. Edward R. Rowe, Bureau du Vérificateur général du Canada:**

Nous avons examiné certaines fonctions et certains programmes du ministère des Pêches et des Océans et avons constaté que, dans la plupart des cas, ce ministère planifiait et gèrait ses ressources de façon satisfaisante. Cependant, nous avons relevé certaines faiblesses assez graves que le Ministère aurait intérêt à corriger immédiatement.

Nous avons retrouvé dans plusieurs secteurs de notre vérification que les services n'obtenaient pas à temps et en quantité suffisante l'information pertinente dont ils avaient besoin pour prendre des décisions. On en trouve un exemple aux paragraphes 8.74 et 8.89 de notre rapport; nous y recommandons que le Ministère veille à obtenir de meilleures données économiques et sociologiques avant de se prononcer sur des questions telles que la répartition des réserves de poissons. Il est indispensable d'effectuer une analyse socio-économique de diverses

## [Text]

examination of the existing data indicated that it needs improvement and should be used more extensively in making allocation decisions.

In paragraph 8.69 we recommend that "the department should carry out studies to determine how its research and enforcement efforts should be allocated". Our examination indicated that there was an apparent imbalance in resource allocation to various fish species. According to the department's records for the year 1978-79 the Maritime region spent on average 29 cents for every dollar obtained by the fisherman for his catch. However, there was a large variation between the resources allocated by the department to various species. For example, the amount of departmental effort ranged from 3 cents per dollar of landed value for scallops to \$12.60 per dollar for landed value for salmon. The total landed value of salmon in the region was \$407,000 with departmental expenditures totalling \$5,139,000. Our concern is that the department had not carried out an analysis to determine what relative level of expenditure would be appropriate to devote to each species.

In paragraphs 8.79 to 8.83 we reported on the East Coast Fishing Vessel Assistance Program. A program review study commissioned by the department in 1979 indicated that the program aggravated the problem of the excess capacity of the fishing fleet. Commenting on the cost of vessels, the study stated that "those without subsidy eligibility are paying higher prices than if the program did not exist, while those with subsidy have more than likely NOT realized a decrease in price". Our review also indicated that the program did not operate with due regard for economy and efficiency. We found a number of instances where subsidies were paid when departmental eligibility criteria and financial controls were not followed.

In paragraphs 8.140 and 8.185 we recommended that the department comply with governor-in-council requirements for cost recoveries. Our audit showed that the department did not meet these requirements for cost recovery for the operations of Bait Depots and Small Craft Harbours. Furthermore, rates were not reviewed annually as required. The rates charged for services and facilities in small craft harbours had not been revised since 1973. If, for example, rates had increased to keep pace with inflation, annual additional revenue would have been approximately \$5 million. It is not our intention to suggest at what rate costs should be recovered or fees charged. However, it is our contention that the department should review its rates in accordance with the governor-in-council requirements and, where appropriate, recommend changes in rates.

The management of support functions within the department was generally weak. We recommend (paragraphs 8.152 to 8.181) that support services—financial management, internal audit, EDP, payroll cost management and materiel and

## [Translation]

formules de répartition possible avant de prendre des décisions, en raison des conséquences profondes qu'elle peut avoir pour les pêcheurs et leurs collectivités. Notre examen des données disponibles nous a amené à conclure qu'il fallait les améliorer et s'en inspirer davantage pour décider de la répartition des stocks.

Au paragraphe 8.69, nous recommandons que le Ministère effectue des études afin de déterminer comment doser ses efforts dans les domaines de la recherche et de l'application des lois. Notre examen a révélé qu'il semblait y avoir un déséquilibre dans l'affectation des ressources aux diverses espèces de poissons. D'après les relevés qu'a établis le Ministère pour l'année 1978-1979, la région des Maritimes a dépensé en moyenne 29 cents pour chaque dollar que le pêcheur obtient pour les poissons qu'il pêche. Toutefois, on a constaté de grands écarts entre les ressources que le Ministère affectait aux différentes espèces. Par exemple, le Ministère prévoit de 3 cents par dollar de valeur au débarquement pour les pétoncles à \$12.60 par dollar de valeur au débarquement pour le saumon. Dans la région, le saumon a eu une valeur au débarquement totale de \$407,000, et le Ministère a dépensé au total \$5,139,000. Ce qui nous préoccupait, c'était que le Ministère n'avait pas fait d'analyses afin de déterminer quelles sommes il conviendrait de dépenser pour chaque espèce.

Aux paragraphes 8.79 à 8.83, nous avons parlé du Programme d'aide aux bateaux de pêche de la Côte Est. Une étude a été faite en 1979 à la demande du Ministère et elle a révélé que le programme en question aggravait le problème du nombre excessif des bateaux de pêche. Les auteurs de l'étude ont déclaré, en parlant du coût des navires, que les pêcheurs non admissibles à des subventions payaient des prix plus élevés que si ces programmes n'existaient pas, tandis que les pêcheurs admissibles n'avaient fort probablement pas bénéficié d'une réduction de prix. Notre examen a également révélé que ce programme ne fonctionnait pas vraiment de façon économique et efficiente. Nous avons noté un certain nombre de cas où des subventions étaient versées, même si les critères d'admissibilité et les contrôles financiers n'avaient pas été appliqués.

Aux paragraphes 8.140 et 8.185, nous recommandons que le Ministère se conforme aux exigences du gouverneur en conseil en matière de recouvrement des coûts. Notre vérification a révélé que le Ministère ne satisfaisait pas à ces exigences dans l'exploitation des dépôts d'appâts et des ports pour petites embarcations. De plus, les tarifs n'étaient pas révisés tous les ans conformément aux exigences. Les tarifs des services et installations dans les ports pour petites embarcations n'avaient pas été modifiés depuis 1973. Si, par exemple, ils avaient augmenté en fonction du taux d'inflation, le Ministère aurait perçu des recettes additionnelles d'environ 5 millions de dollars par année. Nous n'avons pas l'intention de recommander des taux de recouvrement ni des tarifs. Par contre, nous estimons que le Ministère devrait revoir ses tarifs en conformité avec les exigences du gouverneur en conseil et recommande des hausses s'il y a lieu.

Dans l'ensemble, la gestion des services de soutien était faible au sein du Ministère. Nous recommandons (aux paragraphes 8.152 à 8.181) d'améliorer ces services (gestion financière, vérification interne, TED, gestion des frais salariaux,



*[Texte]*

facilities management—be improved. In our opinion, lack of immediate improvement in these areas will hamper the department's ability to deliver its programs.

**Opening Statement by Mr. G. N. Ewing, Assistant Deputy Minister, Department of Fisheries and Oceans:**

This statement is provided with a view to assisting members of the committee in dealing with the issues raised by the auditor general in his report on the Department of Fisheries and Oceans, as well as to provide some clarification and explanation of various points which have been highlighted.

However, before I enter into detailed responses to the audit, I think it might be helpful if I made a few comments about the recent history of the department and the matters with which it now finds itself involved. By so doing I feel members may acquire a better perspective by which to judge those things which we have done or left undone, as the case may be.

Firstly, I think it is pertinent to point out that DFO is a relatively new organization in the Federal Government. It came into being on April 2, 1979, following proclamation of the Department of Fisheries and Oceans Act. The core element was the Fisheries and Marine Service, which formed part of the Department of Environment created in 1971. Although it is true that federal fisheries administration has a history extending back to the early days of confederation, in 1979 the department emerged as a drastically revamped organization faced with the dual task of pulling itself together as an organization and tackling immediate policy and program development problems in its mandated area of fisheries and oceans. It quickly became obvious that we could not focus our full attention on both these tasks at the same time, and a deliberate decision was made to apply our priorities to policy and program development, rather than concentrating efforts on upgrading support services.

Another factor with which the department had to contend in its embryo state was a completely new approach to fisheries management as we know it today, and the fact that fisheries management techniques were still in the developmental stages. In practical terms, this meant the department was grappling with such problems as:

- new quota control and stock management regimes;
- new licensing schemes and regulations;
- a shift from the biological basis for decision-making in fisheries management to economic/social "best use" concepts;
- new emphasis on upgrading fish quality and marketing initiatives;
- a shift in focus of fisheries research and consequent reorganization of the research component;
- the extension of Canadian fisheries jurisdiction to 200 miles.

*[Traduction]*

ainsi que gestion du matériel et des installations). Si la situation ne change pas immédiatement, elle pourrait, selon nous, empêcher le Ministère de bien administrer ses programmes.

**Déclaration préliminaire de M. G. N. Ewing sous-ministre adjoint, ministère des Pêches et des Océans:**

Mon objectif est d'aider les membres du Comité à aborder les questions soulevées par le Vérificateur général dans son rapport sur le ministère des Pêches et des Océans, ainsi que de fournir certaines précisions et explications sur divers points qui ont été signalés.

Avant d'entrer dans les détails, j'aimerais formuler certaines observations sur les récents changements au sein du Ministère et sur les questions dont il se trouve maintenant saisi. J'estime qu'ainsi les membres seront mieux placés pour juger ce que nous avons fait ou ce que nous avons omis de faire, selon le cas.

Premièrement, il serait utile de mentionner que le MPO est une organisation assez nouvelle au sein du gouvernement fédéral. Il a été créé le 2 avril 1979, à la suite de la proclamation de la Loi sur le ministère des Pêches et des Océans. L'élément principal était le service des pêches et de la mer, qui faisait partie du ministère de l'Environnement, créé en 1971. C'est un fait que l'administration fédérale des pêches remonte aux premiers temps de la Confédération mais, en 1979, on a assisté à une réorganisation complète du Ministère, qui se retrouvait aux prises avec une double tâche: s'habituer à sa nouvelle organisation et régler les problèmes immédiats d'élaboration de politique et de programmes dans son champ de compétence, soit les pêches et les océans. Nous avons vite compris qu'il était impossible de consacrer toute notre attention à ces deux tâches en même temps. Nous avons donc décidé d'accorder la priorité à l'élaboration des politiques et des programmes plutôt que de concentrer nos efforts sur l'amélioration des services de soutien.

Un autre facteur auquel le Ministère devait s'adapter, alors qu'il en était encore à l'état embryonnaire, était la façon tout à fait nouvelle d'aborder la gestion des pêches que nous connaissons aujourd'hui et le fait que les techniques qui y sont propres n'étaient pas encore perfectionnées. Ainsi, le Ministère était encore aux prises avec des problèmes tels que:

- le nouveau contingentement et les régimes de gestion des stocks;
- les nouveaux régimes et règlements d'octroi des licences;
- le remplacement des bases biologiques par des bases économiques ou sociales (utilisation préférable) pour la prise de décision en matière de gestion des pêches;
- une prépondérance du besoin d'améliorer la qualité du poisson et les initiatives de commercialisation;
- un changement d'orientation dans les recherches sur les pêches, d'où une réorganisation du service des recherches;
- le fait que la limite des eaux sur lesquels le Canada a compétence en matière de pêche soit portée à 200 milles.

## [Text]

Apart from the fisheries management problems, the department was obliged to undertake a drastic reorientation of its ocean programs resulting from the stepped-up national programs of offshore hydrocarbon exploration and exploitation.

I do not wish to labour the point, but I think it is clear from the foregoing that since 1979 the department has had its hands full with a batch of new and complex policy issues, while at the same time it was attempting to put its own house in order. For that reason, many of the concerns raised in the Auditor general's report were not really unexpected.

So much for the past. I think it is true to say we have now turned the corner and that strenuous efforts are underway to improve departmental internal management practices. These initiatives include:

- the design of new planning processes across DFO for strategic and operational planning;
- the creation of the comptroller's branch (financial analysis and control);
- the issue of new procedures and directives for finance, personnel and assets management;
- establishment of internal program evaluation and internal audit functions.

Further management improvement projects under IMPAC (Improvement in Management Practices and Controls) are about to be initiated (some of which also address the auditor general's observations). In addition, a complete review of departmental planning element structure, program objectives, results statements and management information systems is being undertaken as part of the project to reform the presentation of departmental estimates and expenditure plans.

The Auditor General, in reporting to this committee on his audit of the Department of Fisheries and Oceans for the 1980-81 fiscal year, had two main observations: His first observation was, and I quote: "I think in general the Department of Fisheries and Oceans was well managed." The second comment was: "However, there are weaknesses of significant importance to warrant the department's immediate attention."

The department has no argument with these conclusions. In fact, my general feeling after reading the Auditor General's report was that he had let us off rather lightly. He could, quite justifiably, have rapped us harder than he did.

If I might inject a personal note here, I would like to express my sincere appreciation for the way the Auditor General's staff conducted their weekly debriefing sessions as the audit progressed. I found these sessions very much to the point and extremely constructive. I have no hesitation in saying that the

## [Translation]

En plus d'avoir à régler des problèmes de gestion des pêches, le Ministère a également été obligé de changer complètement l'orientation de ses programmes océaniques, en raison de l'intensification des problèmes nationaux relatifs à l'exploration et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures au large des côtes.

Je ne voudrais pas trop insister, mais ces quelques observations montrent nettement, selon moi, que le Ministère a une tâche très lourde depuis 1979, puisqu'il doit faire face à une foule de problèmes nouveaux, complexes, liés aux politiques, tout en essayant de mettre de l'ordre dans son organisation. Ainsi, un bon nombre des préoccupations signalées dans le rapport du Vérificateur général ne sont pas vraiment inattendues.

Assez parlé du passé. Je crois qu'il n'est pas faux de dire que nous avons maintenant franchi le cap et que nous faisons beaucoup d'efforts pour améliorer les méthodes de gestion interne du Ministère. Nous avons, entre autres, pris les initiatives suivantes:

- concevoir de nouveaux processus de planification stratégique et opérationnelle pour tout le Ministère;
- créer la direction du contrôleur (analyse et contrôle financier);
- publier de nouvelles procédures et directives dans le domaine de la gestion des finances, du personnel et des avoirs;
- créer des services d'évaluation de programmes internes et de vérifications internes.

Le Ministère est sur le point de lancer de nouveaux projets d'amélioration de la gestion, dans le cadre du PPCG (Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion), et certains d'entre eux touchent des points qu'a visés le Vérificateur général dans ses observations. En outre, le Ministère est sur le point d'entreprendre un examen complet de l'organisation du service de planification, des objectifs de programme, des rapports de rendement et des systèmes d'information de gestion, dans le cadre du projet qui vise à modifier la présentation des estimations et plans de dépense ministériels.

Le Vérificateur général a formulé deux grandes observations dans son rapport de 1980-1981 sur le ministère des Pêches et des Océans. Il a dit qu'en général, le ministère des Pêches et des Océans était bien administré. Puis il a dit qu'il y avait des faiblesses suffisamment graves dans la gestion pour justifier que le Ministère y donne suite immédiatement.

Le Ministère ne conteste pas ces conclusions. En fait, j'ai trouvé que le Vérificateur général nous avait plutôt épargné dans son rapport. Il aurait été assez justifié de nous réprimander plus vertement.

J'aimerais ajouter un petit commentaire personnel. Je félicite sincèrement le personnel du Vérificateur général de la façon dont il a mené ses séances hebdomadaires pour nous informer des progrès de la vérification. J'ai trouvé que l'information était très bien observée et extrêmement constructive. Je



*[Texte]*

department was generally highly impressed by the professionalism and obvious competence of the audit staff and all concerned found the exercise beneficial.

Having said that, let me summarize our understanding of the Auditor General's four major areas of concern:

1. There is an inadequate quality in the socio-economic information available as an input to decision-making, and that, in addition, full use is not made of the information that is available.

2. There is an apparent imbalance between the resources allocated to various species and the current and future benefits provided by these species. The specific concern is that the department has not carried out analyses to determine what would be an appropriate level of expenditure to devote to such species.

3. In respect to the Fishing Vessel Assistance program, a failure to take into account the over-capacity in the fishing fleet, and a lack of due regard for economy and efficiency in the delivery of the program.

4. Weaknesses in support services and functions across the department.

Let me respond to these concerns. Firstly, the inadequate quality of socio-economic information on which to base decision-making.

The Auditor General's comments in this regard appear to be largely focussed on the east coast fisheries and really strike at the very roots of fisheries management practice and philosophy. As I am sure the committee is well aware, these basic problems are at present under intensive scrutiny by a special task force under Mr. Michael Kirby which will be reporting its findings later this year. However, dealing with a specific criticism in the Auditor General's report identifying an inadequate economic analysis of the east coast inshore fleet, I share this concern and for that reason the department has stepped up its activities in this area in the past year or so.

By way of additional background, I would like to point out that in Newfoundland economic studies of the primary inshore fisheries over a lengthy period of years have included shrimp, crab and groundfish fisheries. Most recently (1982) a survey covering 300 vessels in the 6 to 20 metre category involving all the commercial fisheries got underway, and this type of coverage is expected to continue for 1983-84. In addition, a mail-out survey is proposed to cover vessels in the under-6 metre category.

In the Maritimes it is also planned to increase the number of vessels sampled. In 1980-81, 67 vessels from five separate socio-economic impact areas were selected and it is proposed to increase this sample to 120 during the current fiscal year, in co-operation with the provinces. I should add that in all regions, samples are based on a predetermined geographic area

*[Traduction]*

n'hésite pas à dire que le Ministère a été, de façon générale, fort agréablement impressionné par le professionnalisme et la compétence manifeste des vérificateurs. Tous les services visés ont trouvé leur travail bénéfique.

Maintenant, résumons les quatre principales préoccupations du Vérificateur général:

1. Les données socio-économiques qui servent de base aux décisions sont de qualité inégale et, de plus, ces données ne sont pas utilisées autant qu'elles le devraient.

2. Il semble y avoir un déséquilibre entre les ressources qui sont affectées aux diverses espèces et les avantages qui pourraient être tirés maintenant et plus tard de ces espèces. Le Vérificateur s'inquiète plus précisément du fait que le Ministère n'a pas effectué d'analyses afin de déterminer quelles sommes devraient y être consacrées.

3. En ce qui concerne le Programme d'aide pour les bateaux de pêche, le Vérificateur déplore le fait que le Ministère n'a pas pris en considération la capacité trop grande des bateaux de pêche et n'administre pas le programme de façon tout à fait économique et efficiente.

4. Le Vérificateur a noté des faiblesses au niveau des services et fonctions de soutien, partout dans le Ministère.

J'aimerais répondre à ces critiques. Prenons tout d'abord la qualité insuffisante des données socio-économiques sur lesquelles se fondent les décisions.

Il semble que les observations du Vérificateur général sur ce point visaient surtout les pêches de la côte Est, et elles s'attaquent à la base même des pratiques et des principes de gestion des pêches. Le Comité sait sans doute qu'un groupe de travail spécial dirigé par M. Michael Kirby est actuellement en train d'étudier à fond ces problèmes de base et qu'il soumettra un rapport plus tard cette année. Cependant, je donne raison au Vérificateur général lorsqu'il critique les analyses économiques qui portent sur la flotte intérieure de la côte Est; aussi, le Ministère a-t-il intensifié ses activités dans ce domaine au cours des quelque douze derniers mois.

J'aimerais éclairer un peu plus les membres du comité et préciser qu'à Terre-Neuve, on a effectué des études économiques sur les principales pêches intérieures, pendant un bon nombre d'années, et que ces études ont porté notamment sur les pêches de crevettes, de crabes et de poissons de fond. Plus récemment (1982), on a effectué une enquête sur 300 bateaux de 6 à 20 mètres et représentant toutes les formes de pêche commerciale, et celle-ci devrait se poursuivre en 1983-1984. De plus, on projette d'effectuer une enquête postale sur les bateaux de moins de 6 mètres.

Dans les Maritimes, on prévoit également accroître le nombre des bateaux de l'échantillon. En 1980-1981, on a choisi 67 bateaux dans cinq secteurs socio-économiques distincts, et ce nombre devrait être porté à 120 au cours de la présente année financière, grâce à la collaboration des provinces. Je dois préciser que, dans toutes les régions, les échantil-

*[Text]*

representative of the fishery and type of vessel most common to that region.

In the offshore fisheries, I might point out that a computerized model of the Atlantic trawler fleet was built during the summer of 1981 and proved to be a very effective tool in moving towards company quotas in the 1982 fisheries management program. Similar models of other sections of the fleet are being developed in order to experiment with alternative management methods.

Dealing with the matter of benefit-cost analysis, the Auditor General has suggested that the department consider applying the effectiveness methodology used in the West Coast Salmonid Enhancement Program to other departmental programs. We agree that this should be done wherever feasible, and in fact plans are in hand to apply such methodology in developing long-term fish stock management plans in the Pacific region. I should also mention that a benefit-cost analysis of an Atlantic salmon enhancement program was undertaken by the department in 1981 and subsequently supported by a study under contract on the worth of the recreational portion of the Atlantic salmon fishery. An evaluation of Atlantic salmon fishery expenditures in the Maritimes has also been conducted. I should perhaps point out, however, that the Salmonid Enhancement Program is unique in many ways and falls in the category of an optional investment program where the methodology is geared to the analysis of alternatives based on benefit-cost. Obviously, these factors would not apply to portions of mandatory programs, such as enforcement, stock assessment, fish inspection, etc., which could be considered as maintenance, rather than investment programs.

It is also recommended that the department should carry out studies to determine how its research efforts should be allocated. In this regard the independent Fisheries and Oceans Research Advisory Council (FORAC) came into being in November, 1981, and its initial task is to undertake a general review and make recommendations on the department's fisheries and oceanographic research activities. The council is now part-way through this study. In the meantime, fisheries research programs follow the general guidelines provided by the National Plan for Fisheries Research approved in May, 1981. This process involves screening of projects at the working level, discussion at the regional and national levels among research directors, being subjected to the regional program review and evaluation process and finally rolled up and compared nationally in the annual national summary of fisheries research. Similar processes are in place for the planning and review of oceanographic research projects.

With respect to the Fishing Vessel Assistance Program, although the department may not have exercised all the con-

*[Translation]*

lons sont choisis dans une région géographique prédéterminée, qui est représentative des genres de pêche et de bateau que l'on y trouve le plus couramment.

Pour ce qui est des pêches hauturières, j'aimerais signaler qu'au cours de l'été 1981 on a construit un modèle informatisé de la flotte chalutière de l'Atlantique et que ce modèle a beaucoup aidé à établir des contingents pour les sociétés dans le programme de gestion des pêches de 1982. On est en train de concevoir des modèles semblables pour d'autres secteurs de la flotte, en vue de mettre à l'essai d'autres méthodes de gestion possibles.

En ce qui concerne l'analyse coûts-avantages, le Vérificateur général a suggéré au Ministère d'appliquer les techniques de contrôle de l'efficacité propre au Programme de mise en valeur des salmonidés de la côte Ouest à d'autres programmes ministériels. Nous convenons qu'il serait avantageux de le faire dans la plus grande mesure possible; en fait, nous avons déjà prévu d'appliquer ces techniques à l'élaboration de plans à long terme pour la gestion des stocks dans la région du Pacifique. J'aimerais également mentionner que le Ministère a entrepris, en 1981, une analyse coûts-avantages d'un programme de mise en valeur des salmonidés pour l'Atlantique et que les résultats ont subseqüemment été appuyés par une étude (donnée à contrat) sur la valeur de la pêche récréative du saumon dans l'Atlantique. On a également évalué les dépenses consacrées à la pêche du saumon dans l'Atlantique. Toutefois, je devrais peut-être préciser que le Programme de mise en valeur des salmonidés est unique par bien des côtés et tombe dans la catégorie des programmes d'investissement optimal, où les méthodes sont fonction d'une analyse coûts-avantages des diverses options possibles. Évidemment, ces facteurs ne s'appliqueraient à certaines portions de programmes obligatoires telles que l'application des lois, l'évaluation des stocks, l'inspection du poisson, etc., qui seraient considérées comme des programmes d'entretien plutôt que d'investissement.

Le Vérificateur général recommande également au Ministère d'effectuer des études afin de déterminer sur quoi porter ses travaux de recherche. Or, on a mis sur pied, en novembre 1981, le Conseil consultatif de recherche sur la pêche et la mer, et la première tâche de ce groupe indépendant a été d'effectuer un examen général et de formuler des recommandations sur les recherches effectuées par le Ministère dans le domaine de la pêche et de l'océanographie. L'examen est en partie terminé. Entretemps, le Ministère continue de se conformer au Plan national de recherches sur les pêches qui a été approuvé en mai 1981. Pour ce faire, il faut filtrer les projets au niveau de travail, en discuter aux niveaux régional et national entre les directeurs de la recherche, les soumettre au processus régional d'examen et d'évaluation des programmes, et, enfin, réunir le tout et effectuer une comparaison nationale dans le sommaire national annuel des recherches sur les pêches. Des processus semblables ont été mis sur pied pour la planification et l'examen des projets de recherches océanographiques.

En ce qui a trait au Programme d'aide pour les bateaux de pêche, le Ministère n'a peut-être pas exercé tous les contrôles



*[Texte]*

trol over the program that it might have done, we do not agree with the contention that FVAP payments add significantly to the problem of an already over-crowded fishery. In general, control of the numbers of vessels in a certain fishery is governed by the licensing system. However, the payment of a subsidy when a fisherman wishes to replace his vessel ensures that the subsidized vessel is well designed, well built, and—of significant importance—built in Canada.

With regard to the exercise of control over FVAP, to address any shortcomings that may have existed in the past a program operations manual is in preparation which is due for completion by September. This manual will detail all the checks that must be undertaken to ensure that each assisted vessel is managed and operated in accordance with the requirements of the program.

The final major area of concern of the Auditor General was a perceived weakness in support services and functions across the department. As I mentioned earlier, this was a problem of which the department was acutely aware, but could do little about until other priorities were taken care of. However, this matter is now being attacked on a number of fronts.

To achieve an integrated approach to the management of the human resource in the department, a draft umbrella policy that will provide the overall authority for effective human resource management is expected to be in place by the fall of 1982. The existing Personnel Management Operational Planning System has been reviewed and a revised system is now being developed. Other initiatives are being taken in the areas of staff training and in updating the inventory of positions and incumbents.

A "backbone" EDP policy is being developed within the department in concert with the new Treasury Board concept for Information Technology and Systems. This will include amplified, more specific policies for major program activities as user needs are formulated. An EDP procurement policy was promulgated earlier this year and an EDP security policy is expected to be in place in a matter of weeks. The development of a long-term EDP plan is underway to tie in with the Information Technology and Systems Plan and with the evolution of the Departmental Planning Element structure for the revised form of estimates.

As for deficiencies in financial management policies and systems, as the Auditor General's report indicated these had been identified and corrective action was under way prior to the audit. The department has adopted a policy whereby control over all financial management systems is maintained by the recently-organized Comptroller's Branch and any changes must be authorized by that office. Projects to develop and improve policies relating to financial reporting and the

*[Traduction]*

qu'il aurait pu, mais il n'irait pas jusqu'à reconnaître que les subventions versées dans le cadre du Programme aggravent sensiblement le problème d'une capacité déjà trop grande dans le secteur de la pêche. En général, le contrôle du nombre des bateaux dans un secteur de pêche particulier est assuré par le système de licence. Cependant, le fait de payer une subvention aux pêcheurs qui souhaitent remplacer leur bateau garantit que ces nouveaux bateaux sont bien conçus, bien construits et, surtout, faits au Canada.

Pour ce qui est de l'exercice d'un contrôle sur le Programme d'aide pour les bateaux de pêche, le Ministère est en train de rédiger un manuel d'instructions qui devrait être terminé en septembre et qui devrait permettre de combler toutes les lacunes décelées dans le passé. Ce manuel exposera en détail tous les contrôles qui doivent être faits pour garantir que chaque bateau subventionné est géré et exploité en conformité avec les exigences du programme.

La dernière grande préoccupation du Vérificateur général était la faiblesse des services et fonctions de soutien dans tout le ministère. Comme je l'ai déjà mentionné, le Ministère était tout à fait conscient de ce problème, mais il ne pouvait guère s'en charger avant d'avoir réglé d'autres problèmes plus importants. Cependant, les attaques fusent maintenant de plusieurs côtés.

Le Ministère devrait avoir mis sur pied, d'ici l'automne 1982, une politique cadre qui accordera les pouvoirs généraux nécessaires pour assurer une bonne gestion des ressources humaines; ceci devrait permettre d'aborder de façon globale toute la question de la gestion des ressources humaines au sein du Ministère. L'actuel système de planification opérationnelle de la gestion du personnel a été réexaminé, et l'on est en train de mettre au point un système modifié. D'autres initiatives sont prises dans le secteur de la formation du personnel et de la mise à jour du répertoire des postes et des titulaires.

Le Ministère est en train de mettre au point une politique informatique de base, en s'inspirant du nouveau concept mis de l'avant par le Conseil du Trésor pour les techniques et systèmes d'information. Il faudra pour ce faire élaborer des politiques plus complètes et plus précises pour les principales activités de programme, au fur et à mesure que les besoins des usagers seront exprimés. Une politique d'approvisionnement en matériel informatique a été adoptée plus tôt au cours de l'année, et une politique de sécurité en matière d'informatique devrait être mise en application d'ici quelques semaines. On est en train de mettre au point un plan d'informatisation à long terme qui serait relié au Plan des techniques et systèmes d'information et à l'évolution des éléments de planification ministérielle qui servent pour les nouvelles estimations.

Pour ce qui est des lacunes dans les politiques et systèmes de gestion financière, elles avaient déjà été décelées et des mesures correctives avaient déjà été prises au moment de la vérification, comme le signale le rapport du Vérificateur général. Le Ministère a adopté une politique qui confie à la nouvelle Direction du contrôle la surveillance de tous les systèmes de gestion financière et la responsabilité d'autoriser tout changement à ceux-ci. Il existe actuellement des projets qui ont pour

[Text]

effectiveness of management reporting systems are currently in place.

Turning to the comment that the department should recover costs in accordance with governor-in-council requirements, we obviously fully agree with this principle and intend to follow through with any policy changes that may be necessary. A separate project to identify all current and potential sources of revenue in the department and to ascertain the appropriateness of rate structures will be implemented in 1983. At the same time I might point out that we have already made some strides in this direction, such as increasing foreign and domestic licence fees (foreign licences were hiked by 20 per cent in 1982), doubling Pacific salmon licence fees and initiating a sport fishing licence in B.C. These increases recognize the need to recover costs of departmental programs on an overall basis.

I trust, Mr. Chairman, that these brief remarks will be sufficient evidence of the fact that the Department of Fisheries and Oceans has seriously considered the recommendations of the Auditor General and has taken corrective action wherever it is possible to do so. Thank you.

**The Chairman:** Are there any last-minute comments that any of our witnesses might wish to make? Mr. Rowe, would you care to make a comment?

**Mr. E.R. Rowe (Deputy Auditor General, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada):** I would, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Munro, on a point of order.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Is it customary in this committee when an audit has been made of a department that the minister himself is not present?

**The Chairman:** It is customary that the minister is not present.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Thank you.

**Mr. Rowe:** Thank you, Mr. Chairman.

Very briefly, towards the end of our audit the minister appointed the Pearce Commission to study the problems relating to fisheries on the west coast, and since the completion of our audit he has now appointed the Kirby Commission to do likewise on the east coast. While the Kirby Commission has not had sufficient time to report, the Pearce Commission has issued, last October, a preliminary report. It is interesting to note that this Pearce report has confirmed some of our findings as they relate to the management practices of the department, particularly those relating to the over-capacity of the fleet, the allocation of resources to research and enforcement, the use of fishing vessel subsidies, and weaknesses in support services.

[Translation]

objet d'élaborer et d'améliorer des politiques relatives aux rapports financiers et à l'efficacité des systèmes de rapport de gestion.

Venons-en maintenant à la recommandation selon laquelle le Ministère devrait recouvrer ses frais, en conformité avec les exigences du gouverneur en conseil. Évidemment, nous sommes entièrement d'accord avec ce principe et nous avons l'intention d'apporter tous les changements de politiques qui pourraient être nécessaires. En 1983, on lancera un programme distinct pour recenser toutes les sources de revenu actuelles et éventuelles du Ministère et pour déterminer si les tarifs actuels conviennent. J'aimerais profiter de l'occasion pour signaler que nous avons déjà fait certains progrès de ce côté; par exemple, nous avons haussé le prix des licences étrangères et canadiennes (le prix des licences étrangères a été haussé de 20 pour cent en 1982), nous avons doublé le prix des licences de pêche au saumon dans le Pacifique et nous avons imposé l'obtention d'une licence pour la pêche sportive en Colombie-Britannique. Ces augmentations reflètent le besoin de recouvrer les frais des programmes ministériels d'une façon générale.

J'espère, monsieur le président, que ces quelques précisions suffiront pour prouver que le ministère des Pêches et des Océans a sérieusement étudié les recommandations du Vérificateur général et a pris des mesures correctives dans tous les cas où il le pouvait. Je vous remercie.

**Le président:** Le témoin aimerait-il ajouter quelque chose? M. Rowe, avez-vous des commentaires?

**M. E.R. Rowe (sous-vérificateur général, Opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** J'en ai, Monsieur le président.

**Le président:** M. Munro, une objection.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Quand ce comité est saisi d'une vérification de ministère, le ministre lui-même est-il habituellement absent?

**Le président:** Le ministre est habituellement absent.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Merci.

**M. Rowe:** Merci, Monsieur le président.

Je serai très bref. Vers la fin des travaux de vérification, le Ministre a créé la Commission Pearce et lui a demandé d'étudier les problèmes de la pêche sur la côte Ouest et, quelque temps après la fin des travaux de vérification, il a créé la Commission Kirby et lui a demandé d'étudier les problèmes de la côte Est. La Commission Kirby n'a pas encore eu le temps de soumettre son rapport, mais la Commission Pearce a pu soumettre un rapport préliminaire en octobre dernier. Il est intéressant de voir que le rapport Pearce a confirmé certaines de nos constatations relatives aux pratiques de gestion du Ministère, en particulier celles qui concernent la capacité excessive de la flotte, l'affectation des ressources aux recherches et à l'application des lois, le versement de subventions



## [Texte]

For example, he notes that of all the needed changes, the most obvious is the removal of subsidies that encourage construction of fishing vessels. It is incongruous for government to provide financial incentives to build new fishing vessels when the overriding problem is one of too much fishing power. He goes on to say that there is insufficient information to permit reliable assessments of stocks and escapements, inadequate staff and expertise to interpret data, and a general deficiency in the controls available to regulate pressures on the stocks.

Now these words, Mr. Chairman, are very similar to the ones in our report, perhaps a little stronger. It would be our hope that the results and recommendations of the Pearse Commission, of the Kirby Commission, as well as the internal initiatives of the department, would result in a timely development and implementation of policy and practices so that our fish resources and their use can contribute in a more effective manner to our social and economic development.

Mr. Chairman, I believe the problems have been identified and I believe the department has an opportunity to initiate some constructive actions fairly quickly. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Rowe.

Mr. Ewing, do you or any of your department people want to add something this morning?

**Mr. G.N. Ewing (Assistant Deputy Minister, Ocean Science and Surveys, Department of Fisheries and Oceans):** Thank you, Mr. Chairman. First, I would point out that the Kirby task force is not a commission as such.

I would like, however, to apologize for the deputy minister not being able to be here today. He is in hospital undergoing a series of tests. He actually feels quite well, but his doctor is convinced that it is time that he had a very thorough medical review. He has asked me to convey on his behalf his best wishes in the deliberations of the committee.

In his absence he appointed me to represent him in my capacity as Assistant Deputy Minister, Oceans, Science and Surveys, but more importantly through several of my departmental responsibilities, which include the chairmanship of the IMPAC process or committee within the department, the chairmanship of the administrative policy committee and the chairmanship of the vessel advisory committee.

Even with these responsibilities, I am not in a position to claim omniscience about the total program activities of the department, and most especially in the areas of fisheries or the fisheries management sector. However, that is just one of the litany of subjects on which I cannot claim to be an expert. Therefore, to assist me, as you have previously pointed out, I

## [Traduction]

pour les bateaux de pêche et les faiblesses des services de soutien.

Par exemple, il signale que le changement qui presse le plus est l'abrogation des subventions qui favorise la construction de bateaux de pêche. Il est illogique qu'un gouvernement favorise financièrement la construction de nouveaux bateaux de pêche, quand le problème fondamental est l'excédent de ces bateaux. Il ajoute qu'il n'existe pas suffisamment de données pour bien évaluer les stocks et les déversoirs, que le personnel est insuffisant, qu'on ne sait pas assez comment interpréter les données et qu'il existe une carence générale dans les contrôles grâce auxquels on peut régulariser les pressions sur les stocks.

Monsieur le président, ces propos ressemblent étrangement à ceux que l'on trouve dans notre rapport; ils sont peut-être même un peu plus percutants. Nous espérons que les conclusions et recommandations de la Commission Pearse et de la Commission Kirby, ainsi que les initiatives internes du Ministère, permettront d'élaborer et de mettre en oeuvre des politiques et pratiques en temps opportun, de façon que nos ressources piscicoles et leur utilisation puissent intervenir plus efficacement dans notre développement social et économique.

Monsieur le président, je présume que les problèmes ont été identifiés et que le ministère en cause n'a pas manqué de prendre sans tarder les mesures nécessaires. Merci

**Le président:** Merci, M. Rowe

Monsieur Ewing, est-ce que vous-même ou une autre personne de votre ministère désire ajouter quelque chose ce matin?

**M. G.N. Ewing (sous-ministre adjoint, Sciences et levées océaniques, ministère des Pêches et Océans):** Merci, M. le Président. Tout d'abord, je voudrais faire remarquer que le groupe d'étude Kirby n'est nullement une commission.

Par ailleurs, je dois vous présenter les excuses de notre sous-ministre qui n'a pu se joindre à vous aujourd'hui. Il a été hospitalisé pour subir une série de tests. Sa santé ne lui cause pas d'ennuis véritables; toutefois, son médecin a jugé qu'il serait bon qu'il se soumette à un examen médical approfondi. Il m'a chargé de vous transmettre ses meilleurs souhaits pour la poursuite des délibérations du comité.

Il m'a chargé, en ma qualité de sous-ministre adjoint, Océans, Sciences et levées océaniques, de le remplacer durant son absence, mais surtout parce que j'assume plusieurs responsabilités au sein de notre ministère, entre autres, comme président du comité PPCG du Ministère, président du comité de la politique administrative et du président du comité consultatif des navires.

L'ensemble de ces charges ne me permet toutefois pas d'avoir une connaissance parfaite des multiples programmes de tous les secteurs d'activité du Ministère, ni en particulier de celui des pêches et de la gestion des pêches. Il y a bien d'autres domaines encore dans lesquels je ne puis prétendre être un expert. C'est pourquoi, ainsi que vous l'avez souligné précé-

*[Text]*

have been joined by a large number of witnesses, departmental officials who I am sure will be able to provide more of the detailed answers to a number of questions that may be raised by the committee.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Ewing.

Before we start on our proceedings, it may be of interest or concern to some in the room that word was received in my office this morning that Mr. Charles Clark, the father of the Leader of the Opposition, died this morning in Calgary. Mr. Clark will, therefore, not be in the city for the next few days.

Gentlemen, the purpose or objective of our meeting today is primarily to give the department an opportunity to respond to the audit recommendations by the Auditor General's comprehensive audit and also to report progress, because the committee is concerned that the recommendations by the Auditor General be followed as closely and as soon as possible, and also to give the members of the committee an opportunity to assess the results of the comprehensive audit and evaluate the need for any further action by either the Auditor General or the department.

Just before we go to our first questioner, I wanted to ask a broad question myself. In the department's information I noted that Fisheries and Oceans is given a birth date of April 2, 1979. On reflection, it occurred to me that was right in the midst of an election campaign which resulted in a change of government. I wondered if maybe Mr. Ewing could explain to the committee how that date was chosen. I mean, it was obviously a policy of the government which dissolved the House for an election. Why was it implemented then rather than earlier, or why was it not stalled until after the election for a new administration?

**Mr. Ewing:** Mr. Chairman, I do not know if I can answer that completely, but I will attempt to do so. The fact is that the department as it exists now was actually in operation. It had been effectively separated from the Department of Environment for a period of more than a year and at the time was operating under an Associate Deputy Minister, Mr. Tansley. It took some time to resolve with the Privy Council Office and also for the actual writing of the bill. When that was completed, to the best of my knowledge, there was an election impending, and it was felt that the work that was being done should be put through as quickly as possible to give, in effect, the independence of operation to what was formerly the Fisheries and Marine Service in the Department of Environment.

*[Translation]*

demment, je suis accompagné d'un nombre imposant de témoins; ces fonctionnaires ministériels seront en mesure, je n'en doute pas, de donner des réponses précises aux questions qui seront posées par les membres du comité.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, M. Ewing.

Avant de poursuivre nos débats, je voudrais vous communiquer une nouvelle que j'ai reçue ce matin à mon bureau et dont certains d'entre vous aimeront sans doute être informés. M. Charles Clark, le père du chef de l'opposition, est décédé ce matin à Calgary. M. Clark sera donc absent durant les prochains jours.

Messieurs, le but de notre rencontre d'aujourd'hui est essentiellement de connaître le point de vue des responsables du Ministère concernant les recommandations faites à partir des résultats de la vérification détaillée effectuée par le vérificateur général et, également, de faire rapport sur l'état d'avancement des mesures prises en conséquence étant donné que notre comité est particulièrement intéressé à ce que ces recommandations sont mises en application le plus fidèlement et le plus rapidement possible. Il s'agit, de plus, de fournir aux membres du comité l'occasion d'évaluer les résultats de cette vérification détaillée et de déterminer s'il est nécessaire que d'autres contrôles soient effectués par le vérificateur général ou de déterminer s'il

Avant de laisser la parole au premier intervenant, je voudrais poser une question d'ordre général. Dans la documentation remise par le Ministère, j'ai remarqué que le ministère des Pêches et Océans a été créé le 2 avril 1979. En y repensant, je me suis rendu compte que cette date tombait en plein milieu d'une campagne électorale qui s'est soldée par un changement de gouvernement. Est-ce que M. Ewing pourrait expliquer au comité comment cette date a été choisie? En effet, le gouvernement qui a dissout la Chambre et provoqué les élections avait certainement une intention particulière en fixant cette date. Pourquoi ce ministère a-t-il été créé précisément à cette date et non avant, et pourquoi le projet de création de ce ministère n'a-t-il pas été stoppé jusqu'à la nomination du nouveau gouvernement?

**M. Ewing:** Monsieur le président, je ne suis pas sûr de pouvoir donner une réponse complète à cette question, je vais toutefois essayer. Le fait est qu'à cette époque le ministère existait déjà sous sa forme actuelle. En effet, depuis plus d'un an déjà le Service des Pêches ne faisait plus partie du ministère de l'Environnement et au début de 1979 la direction en était assurée par M. Tansley, sous-ministre adjoint. Il a fallu un certain temps au Bureau du Conseil Privé pour communiquer sa décision et la rédaction du projet de loi a également pris du temps. Une fois cette étape terminée, pour autant que je sache, une élection s'est avérée imminente et on s'est dit qu'il fallait activer les choses afin que soit consacrée officiellement l'autonomie de l'ex-Service des pêches et de la mer du ministère de l'Environnement.

[Texte]

• 1120

**The Chairman:** I think what you are saying, Mr. Ewing, is that the date of April 2 just happened to be when all of the—

**Mr. Ewing:** Everything was completed.

**The Chairman:**—things fell into place, yes. Thank you.

Mr. Rowe, if I might ask you about this comment of the department's statement, Mr. Tansley said in his report:

In fact, my general feeling after reading the Auditor General's Report was that he had let us off rather lightly. He could have rapped us harder than he did.

I am sure you are not accustomed to being a nice guy. Could you explain how you think that comment got to be made?

**Mr. Rowe:** I thought we were nice guys, Mr. Chairman, and I will comment.

This comment was very appreciated. I think it is the result of our continuing efforts to be more of service to what we call our "clients". This exercise in comprehensive auditing, I am sure the department will agree, was a co-operative effort. I believe, because of this co-operation, the results are more constructive. We did have very good co-operation from all divisions and from headquarters.

From our side, we tried as much as possible to brief management at various periods, at fixed periods, and, as a result, relationships were excellent. We are very grateful for the comment.

**The Chairman:** Thank you.

All right, then, we will go to our regular questioning.

Mr. MacBain is the first one.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

I have some questions on the allocation of fish stocks to ask Mr. Ewing. In the Auditor General's opening statement, on page 1, there is an obvious concern about the process of the allocation of fish stocks inshore and offshore, and between the various groups of fishermen and the issuing of licences to them. The suggestion is made that the department does not collect the proper social-economic information upon which to base a decision.

Could I ask Mr. Ewing, will the department explain its current allocation and licensing processes?

**Mr. Ewing:** Could I ask, Mr. Chairman, if I could ask Mr. Parsons to respond to that?

**The Chairman:** Mr. Parsons.

[Traduction]

**Le président:** Si je comprends bien, M. Ewing, vous prétendez qu'il s'est simplement trouvé que c'est le 2 avril que tout

**M. Ewing:** Que tout a été réglé.

**Le président:** a été prêt, n'est-ce pas? Merci.

M. Rowe, je voudrais vous poser une question au sujet d'un commentaire exprimé relativement au rapport du vérificateur général sur le Ministère; M. Tansley a dit dans son rapport:

En fait, mon impression générale après lecture du rapport du vérificateur général a été qu'il ne nous avait pas trop assommés. Il aurait pu se montrer plus implacable.

Je suis certain que vous n'avez pas l'habitude de passer pour quelqu'un d'accommodant. Comment expliquez-vous qu'un tel commentaire ait été fait?

**M. Rowe:** Je pensais que nous étions parfaitement accommodants, Monsieur le président; je vais donner les explications que vous souhaitez avoir.

Nous avons beaucoup apprécié ce commentaire. Cela nous a semblé être le résultat des efforts pour nous accomplissons afin d'être davantage au service de ceux qui sont, en quelque sorte, nos clients. Je suis sûr que le ministère en cause ne me démentira pas, cette vérification détaillée a été faite en étroite collaboration. À cause de cette collaboration, les résultats en sont particulièrement constructifs. Nous avons obtenu une collaboration sans faille de toutes les divisions et du bureau central.

De notre côté, nous avons eu soin d'informer régulièrement les responsables, à intervalles fixes, de sorte que nous avons toujours entretenu d'excellentes relations. Nous apprécions beaucoup l'opinion exprimée.

**Le président:** Merci.

Très bien, passons maintenant aux questions.

La première est posée par M. MacBain.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.

Je voudrais poser un certain nombre de questions à M. Ewing concernant les bancs de poissons. Dans son introduction, en page 1, le vérificateur général souligne que le processus de répartition des bancs de poissons entre pêcheurs côtiers et hauturiers, et entre les divers groupes de pêcheurs, de même que l'attribution des permis laissent quelque peu à désirer. Il laisse entendre que le ministère n'a pas soin de recueillir les renseignements socio-économiques nécessaires à une prise de décision.

Ma question s'adresse à M. Ewing; serait-il possible qu'on nous explique comment le ministère procède pour répartir les bancs et attribuer les permis?

**M. Ewing:** Monsieur le président, puis-je demander à M. Parsons de répondre?

**Le président:** M. Parsons.



[Text]

**Mr. L.A. Parsons (Acting Assistant Deputy Minister, Atlantic Fisheries Service, Department of Fisheries and Oceans):** Thank you, Mr. Chairman.

I think perhaps it is fair to say that one of the most difficult tasks that confront managers in the Department of Fisheries and Oceans is, indeed, the one that is referred to here, that of allocating the fish resources among the conflicting user groups, the multiple-user groups. I think we would have to distinguish between the allocation process and the licensing process.

The allocation process, essentially, consists of deciding the shares, how much fish will be harvested by various fleet sectors, various types of vessels, different gear types, and so forth; whereas the licensing, which is, indeed, intimately linked with that, consists of determining who will participate in the fisheries, and in many cases, in fact at the present time, entry into the fishery is limited.

The process starts with the collection of the scientific information—biological information—on the state of the stocks, how abundant the resources are. Based upon that information, a total allowable catch is set from a given fish stock in a given area in a particular year. Once that total allowable catch is established, you then come to the contentious part, which is deciding the shares, deciding the allocation. There you get into the conflict, of course, that is often referred to, for example, between inshore and offshore fishermen: how much will be allowed to be harvested by these various sectors. There is, indeed, considerable conflict among these various user groups.

Perhaps one of the key components or steps in the process is the consultative aspect of the process.

• 1125

For most of the major fish species on the Atlantic coast, and I suspect on the Pacific coast as well, there are well established consultative committees that draw upon representatives of all these user groups. For example, if I might use the Atlantic groundfish fishery, which is indeed the major fishery on the east coast in terms of volume and also in terms of value, you have a committee called the Atlantic Groundfish Advisory Committee. That committee includes representatives of inshore fishermen from each of the provinces on the Atlantic coast, representatives of the offshore trawler fishermen, the companies that own these trawlers, and representatives of the federal and provincial governments involved. It is in that forum that the major debate takes place on how the resource should be shared among the user groups.

The first, I suppose, priority that is recognized by all of these user groups is the need for conservation and restoration of the fish stocks. Indeed, that is what we have seen over the last several years since extension of jurisdiction: an emphasis upon the restoration of the fish stocks, the rebuilding of the fish stock.

[Translation]

**M. L.A. Parsons (sous-ministre adjoint suppléant, Service des pêches dans l'Atlantique, ministère des Pêches et des Océans):** Merci, Monsieur le président.

Je crois que l'on peut dire que l'une des tâches les plus délicates des directeurs du ministère des Pêches et Océans est justement celle-ci, répartir les ressources disponibles entre les divers groupes d'utilisateurs ou d'associations d'utilisateurs. À mon avis, il faut bien faire la distinction entre le processus de répartition des bancs de poissons et l'attribution des permis.

Dans le cas de la répartition des bancs de poissons, il s'agit essentiellement de constituer les parts, de décider quelle quantité de poissons peut être pêchée par les divers secteurs de flotilles, les divers types de bateaux, les divers types d'engins de pêche, etc. L'attribution des permis, qui est en fait étroitement reliée à la répartition des quotas, consiste à déterminer qui peut prendre part aux pêches. Dans bien des cas, et à l'heure actuelle précisément, l'accès à une pêche est limité.

En vue d'attribuer les permis, on commence par recueillir les renseignements scientifiques, plus exactement biologiques, sur l'état des réserves de poissons, leur importance. Cela connu, on détermine la prise totale autorisée pour chaque banc de poissons d'une région donnée pour une année particulière. Une fois ce quota établi, on aborde la phase la plus délicate; il s'agit de déterminer les parts et de les répartir. C'est alors, bien entendu, que l'on est aux prises avec la traditionnelle rivalité entre pêcheurs côtiers et hauturiers: quels seront les quotas de pêche autorisés à chaque secteur. Il y a, c'est certain, une concurrence terrible entre ces divers groupes d'utilisateurs.

Un des éléments essentiels de ce processus est probablement son caractère consultatif.

Il existe, pour la plupart des grandes espèces de poissons de la côte Atlantique, et je suppose aussi de la côte du Pacifique, des comités consultatifs bien établis qui font appel à des représentants de tous ces groupes d'utilisateurs. Par exemple, si je peux me permettre d'utiliser la pêche du poisson de fond dans l'Atlantique, qui constitue sans aucun doute la principale pêche sur les côtes de l'Est tant en termes de volume qu'en termes de valeur, il existe un comité qui porte le nom de Comité consultatif du poisson de fond de l'Atlantique. Ce comité regroupe des représentants des pêcheurs côtiers de chacune des provinces de la côte Atlantique, des représentants des pêcheurs au chalut en haute mer, des représentants des sociétés propriétaires de ces chalutiers et des représentants des gouvernements fédéral et provinciaux concernés. C'est dans le cadre de ce comité que se déroule l'essentiel des débats sur le partage des ressources en poisson entre les différents groupes d'utilisateurs.

La première priorité que, il me semble, tous ces groupes reconnaissent d'emblée c'est la nécessité de conserver et de reconstituer les stocks de poissons. Effectivement, voilà ce dont nous avons été témoins depuis plusieurs années, soit depuis l'extension de la juridiction: une insistance sur le rempoissonnement, sur la reconstitution des réserves.



*[Texte]*

I suppose beyond that there is a general recognition of the need to strike a balance among these competing user groups. But on the exact nature of that balance there is a great deal of debate. In attempting to strive for that balance, what the department takes into account in setting allocation or fishing plans are factors such as the adjacency to the resource—you know, people who live in coastal communities close to the resource get some priority—the relative dependence of various coastal communities upon the resource and indeed the dependence of various fleet sectors, and factors such as economic efficiency and fleet mobility.

I suppose it is fair to say that to a large extent the allocation patterns in recent years have reflected historical fishing patterns; in other words, the balance that has existed has been largely carried on in terms of how allocations are determined. But there have had to be adjustments, of course, to reflect the changing abundance of fish stocks and the resurgence of some fish stocks in particular.

I think that describes in general terms the allocation process.

**Mr. MacBain:** Can you give us some of the very basic information that we use to analyse the socio-economic—when you are allocating the fish quotas among the various groups in an immediate area, what are some of the things you look for? You mentioned proximity to the fishing grounds; but what other than that?

**Mr. Parsons:** I might use perhaps one major fish stock as an example: the so-called northern cod stock off the east coast of Newfoundland and Labrador. It is perhaps the single most important fish stock on the Atlantic coast. If you look at that stock in recent years, you see a situation where, during the period prior to extension of jurisdiction, you had a situation of foreign over-fishing and the stock being greatly over-fished and declining. You had a case where, as a result, hundreds of coastal communities that depended upon that fish stock for a living were placed in jeopardy. So, following extension of jurisdiction, in setting the total allowable catches and in allocating access one had to take into account that situation of historical dependency.

Then you get into questions such as the following. Given that, how much fish is allocated to the inshore fishermen, the small-boat fishermen, boats that are not very mobile and cannot go and fish an alternative source, as opposed to how much is allocated to the offshore trawler fleet, which consists of large, mobile vessels that can range throughout the fishing waters off the east coast? In making that decision, you have to take into account the economics, the social factor—the importance of that to the employment in those coastal communities

*[Traduction]*

Je suppose qu'il y a derrière cette tendance une reconnaissance générale de la nécessité d'en arriver à un équilibre entre les différents groupes d'utilisateurs qui se font concurrence. Mais la nature exacte de cet équilibre est encore loin de faire l'unanimité. Tout en s'efforçant de favoriser cet équilibre, ce dont le ministère tient compte au moment de fixer les quotas permis ou d'établir les plans de pêche ce sont des facteurs comme la proximité des ressources—c'est-à-dire qu'on accorde une certaine priorité aux habitants des localités côtières situées près des ressources—, la mesure dans laquelle les différentes collectivités côtières dépendent de ces ressources et, bien sûr, la dépendance de différents secteurs de la flotte, de même que d'autres facteurs tels que la rentabilité économique et la mobilité des flottes.

Je suppose qu'on peut dire que, dans une grande mesure, les plans d'allocation de ces dernières années ont reflété les tendances historiques de la pêche; autrement dit, les plans d'allocation établis n'ont fait que prolonger dans une grande mesure l'équilibre qui existait déjà. Ces plans ont bien sûr été rectifiés, de manière à tenir compte des fluctuations dans l'abondance des stocks de poissons et du repeuplement de certains stocks en particulier.

Voilà qui décrit de façon générale, il me semble, le processus d'attribution des contingents.

**Mr. MacBain:** Pouvez-vous nous citer quelques-unes des données fondamentales qui servent à analyser les facteurs socio-économiques—lorsque vous attribuez les quotas de poissons parmi les divers groupes d'une région immédiate, de quels aspects tenez-vous compte? Vous avez déjà mentionné la proximité des lieux de pêche; mais quels sont les autres facteurs?

**Mr. Parsons:** Il serait peut-être utile d'utiliser, à titre d'illustration, un des principaux stocks de pêche: celui qu'on appelle le stock de la morue du Nord, au large de la côte Est de Terre-Neuve et du Labrador. Il s'agit peut-être du premier stock de poissons en importance de la côte Atlantique. Si on considère l'évolution de ce stock au cours des dernières années, on constate que pendant la période précédant l'extension de la juridiction, il y avait une surexploitation des ressources de la part de pêcheurs étrangers et qu'en raison de cette situation le stock diminuait, épuisé par des pêches excessives. Il en résultait que des centaines de collectivités côtières qui dépendaient de ce stock de poissons pour leur subsistance étaient menacées. Ainsi, une fois la juridiction côtière élargie, il fallait prendre en considération cette situation de dépendance historique au moment de fixer les prises totales permises et d'accorder l'accès aux ressources.

Puis on arrive à des questions comme la suivante: Compte tenu de ce facteur, quelle quantité de poissons doit-on permettre aux pêcheurs côtiers de prendre, c'est-à-dire les pêcheurs munis de petites embarcations, qui ne sont pas très mobiles et qui ne peuvent servir à pêcher à d'autres endroits, et combien de poissons doit-on permettre aux flottilles de chalutiers hauturiers de prendre, puisqu'il s'agit dans ce cas de grands bateaux mobiles qui peuvent naviguer dans toutes les eaux de pêche de la côte Est? Pour prendre cette décision, il faut tenir

[Text]

and the maintenance of those coastal communities—versus the need for an offshore trawler to have an economic year-round fishing operation. You have to strike a balance, taking into account these factors. Types of economic information used include cost and earning studies on the inshore fleet and the offshore fleets; what we know about fishermen's incomes, although it is sometimes difficult to be exactly apprised of the state of that.

• 1130

I am sure many of you are aware of the recent controversies regarding fishermen's incomes and income tax and so forth. How much resource is required for the efficient year-round operation of an offshore trawler; how much is required to maintain certain numbers of fishermen in the inshore fishery—a whole complex set of factors.

**Mr. MacBain:** When the department was responding to the concern on this point by the Auditor General, on pages 6 and 7 of its opening statement it addressed the concern by referring to the Maritime and Newfoundland studies of various commercial fisheries. In the course of those studies, did the department take in the socio-economic concerns we are now speaking about?

**Mr. Parsons:** I think it is fair to say that the department generally agrees with the conclusion of the Auditor General on deficiencies and inadequacies in the collection of social and economic information that is necessary for this decision-making process. However, I also think it is fair to say that over the past couple of years great strides have been made in addressing these deficiencies. For example, in the case of the northern cod stock to which I referred a few minutes ago, one essential step in that allocation process, which I guess I omitted in doing my summary, is the bringing of the user groups together into a forum—what we called a seminar; the convening of a seminar in 1979 which is summarized in this very bulky document I have here. In that document or one of the appendices there is, in fact, an economic analysis or an analysis of the benefit costs of various alternatives for allocating the northern cod resource.

Since that time, the department has been stepping up its efforts, as is mentioned, I think, in the opening statement, in costs and earnings studies both in Newfoundland and in the Maritimes regions. Those efforts have been focused upon trying to provide better information, better social and economic information, to enable us to carry out that task.

[Translation]

compte, d'une part, du facteur économique et du facteur social—soit l'importance de la pêche pour l'emploi des habitants de ces localités côtières et pour le maintien de ces collectivités—et, d'autre part, de la nécessité économique pour un chalutier hauturier de pouvoir exercer son activité de pêche à longueur d'année. Il faut en arriver à un équilibre en tenant compte de tous ces facteurs. Les données économiques utilisées comprennent donc des études sur les coûts et sur les gains respectifs de la flotte côtière et des flottes hauturières, de même que les renseignements dont nous disposons sur le revenu des pêcheurs, bien qu'il soit parfois difficile d'obtenir des données exactes à ce sujet.

Je suis certain que beaucoup d'entre vous êtes au courant des controverses récentes au sujet du revenu des pêcheurs, des impôts qu'ils doivent payer et ainsi de suite. Combien de ressources sont nécessaires pour permettre l'exploitation efficace, à longueur d'année, d'un chalutier au large des côtes? Combien de ressources sont requises pour faire vivre un certain nombre de pêcheurs de pêche côtière—c'est-à-dire tout un ensemble complexe de facteurs.

**M. MacBain:** Dans sa réponse aux préoccupations soulevées relativement à cette question par le Vérificateur général, pages 6 et 7 de sa déclaration préliminaire, le Ministère a abordé cette question en signalant les études portant sur différents genres de pêche commerciale dans les Maritimes et à Terre-Neuve. Lors de la réalisation de ces études, le Ministère a-t-il pris en considération les questions de nature socio-économique dont nous parlons en ce moment?

**M. Parsons:** Je crois qu'on peut affirmer, en toute justice, que le Ministère est d'accord, dans l'ensemble, avec la conclusion du Vérificateur général au sujet des lacunes et des inexactitudes dans la collecte des données sociales et économiques nécessaires à cette prise de décision. Toutefois, je crois également qu'en toute justice on doit reconnaître les grands progrès qui ont été réalisés depuis quelques années en vue de combler cette lacune. Par exemple, dans le cas des réserves de morue du Nord, dont j'ai parlé il y a quelques minutes, une étape essentielle de ce processus d'allocation, dont je crois avoir omis de traiter en présentant mon résumé, est le rapprochement des groupes d'utilisateurs réunis en colloque—ce que nous appelons un séminaire; c'est-à-dire la convocation d'un séminaire en 1979, qui est résumé dans le très volumineux document que j'ai entre les mains. Ce document, ou l'une de ses annexes, contient, de fait, une analyse économique ou une analyse de la rentabilité de diverses options possibles en ce qui a trait à l'allocation des ressources de morue du Nord.

Depuis lors, le Ministère a multiplié ses efforts, comme il est mentionné il me semble dans la déclaration préliminaire, pour réaliser des études portant sur les coûts et les revenus des pêcheurs tant à Terre-Neuve que dans les régions maritimes. Le but vers lequel s'orientaient ces efforts était de fournir une meilleure information, des données sociales et économiques plus exactes, de façon à nous permettre de réaliser cette tâche.

*[Texte]*

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, through you, on page 7 of the response the department refers to the computerized model of the Atlantic trawler fleet. Will the department explain the contribution made by this model and similar work to the improved analysis of socio-economic factors? Are they fed into that model?

**Mr. Parsons:** Mr. Chairman, if I may, I will respond to that. The question of over-capacity has been brought out in the Auditor General's report and it is certainly a question that the department has been fully cognizant of for some time. The idea of developing a computer model with the fleet that was available and the companies that were operating those fleets was to see just how many vessels were actually needed to harvest the catch available to them. By the very co-operative management process of the fleet, it was determined that there could be a reduction almost in the order of 50 per cent of the vessels that were working in the offshore fleet. However, we do not have the direct control over those companies on their capital acquisitions. However, what we were trying to do was to indicate that the work could be done much, much more economically with proper fleet management within those companies.

**Mr. MacBain:** I take it, Mr. Chairman, that as far as the model is concerned there is no attempt to put the socio-economic factors into the model, other than the one you mentioned in regard to the number of crafts available for the fishing.

**Mr. Parsons:** I think it is correct to say that we have to use the economic information in constructing that model. In fact, to a certain extent, it was done in co-operation with the owners of the offshore fleet. In other words, they supplied financial information which was used in the model to enable us to try to generate alternative scenarios.

• 1135

The other point that perhaps is worth making is that although we have not used that model directly in the management of the fishery, I think it is fair to say that with the introduction in 1982, of an experimental enterprise allocation system in the off-shore ground fishery, which means that instead of just saying that the off-shore trawler fleet has a certain share of the resource when they get out there and compete for it, each of the four major companies and a number of small independent companies, have been given shares in that fishery this year, that gives them the opportunity then to apply some of the lessons learned in that model in attempting to deploy their fleet more efficiently so they get the best return for the least investment.

**Mr. MacBain:** Thank you.

*[Traduction]*

**M. MacBain:** Monsieur le président, par votre entremise, à la page 7 de la réponse le Ministère fait mention du modèle informatisé de la flottille de chalutiers de l'Atlantique. J'aimerais qu'un représentant du ministère explique en quoi ce modèle et d'autres travaux semblables contribuent à améliorer l'analyse des facteurs socio-économiques? Des données sur ces facteurs sont-elles comprises dans ce modèle?

**M. Parsons:** Monsieur le président, si vous me le permettez, j'aimerais répondre à la question qui vient d'être posée. Le rapport du Vérificateur général a fait état de la question du nombre excessif de pêcheurs, qui est un problème dont le Ministère est pleinement conscient sans aucun doute depuis un certain temps. L'idée d'élaborer un modèle informatique avec la flotte en opération et les compagnies qui les exploitaient était de déterminer le nombre de bateaux vraiment nécessaires pour prendre les poissons qu'ils pêchaient. Grâce à votre processus de gestion extrêmement coopératif de la flotte, on a établi qu'il serait possible de réduire de près de 50 pour cent le nombre des bateaux travaillant dans la flotte en haute mer. Cependant, nous n'avons pas la mainmise sur ces sociétés et ne pouvons décider de leurs acquisitions en immobilisations. Néanmoins, le but que nous visions était de démontrer que le travail pourrait se faire de façon beaucoup, beaucoup plus économique grâce à une gestion rationnelle de la flotte dans ces sociétés.

**M. MacBain:** J'en déduis, Monsieur le président, qu'en ce qui a trait au modèle, on n'a nullement cherché à y intégrer les facteurs socio-économiques, exception faite de celui que vous avez mentionné à l'égard du nombre des embarcations utilisées pour la pêche.

**M. Parsons:** Je crois que l'on peut affirmer, avec justesse, qu'il nous faut utiliser des données économiques pour construire ce modèle. En fait, dans une certaine mesure, on l'a construit en collaboration avec les propriétaires de la flotte hauturière. Autrement dit, ils nous ont fourni les données financières utilisées dans le modèle afin de nous permettre de tenter de concevoir des scénarios différents.

Un autre point mérite peut-être d'être soulevé: bien que nous ne nous soyons pas servis directement de ce modèle dans la gestion des pêches, il me semble juste d'affirmer que, grâce à l'introduction en 1982 d'un système expérimental d'attributions de contingents aux entreprises de pêche des poissons de fonds en haute mer, ce qui signifie qu'au lieu de nous contenter de fixer une quantité globale des ressources pour toute la flotte de chalutiers hauturières qui doivent alors se faire concurrence pour pêcher cette quantité, on a attribué à chacune des quatre principales sociétés et à un certain nombre de petites sociétés indépendantes une part des prises de cette année, ce qui leur permet de mettre en application certaines des conclusions tirées de ce modèle, en essayant de déployer leur flotte de façon plus efficace, de manière à obtenir le meilleur rendement des ressources investies.

**M. MacBain:** Merci.



## [Text]

One of the basic issues in allocation appears to be the choice between in-shore and off-shore. Will the department explain how it is addressing this issue and give us the rationale for the present division of fishing rights between in-shore and off-shore fishermen?

**Mr. Parsons:** Again I think this goes to the heart of the debate that confronts the Department of Fisheries and Oceans annually. When people talk about allocation debate and allocation conflict, it is indeed focused on that specific instance that you use of the in-shore, off-shore in the groundfish fishery. I think it is also fair to say that in the industry generally there are some misconceptions about the way in which the department allocates the degree of preference that it gives to the in-shore versus the off-shore.

The present division, in fact over the last couple of years, largely reflects the pattern that has existed for the past 10 years or more, if you discount one species which is entirely fished by the off-shore fleet, redfish or ocean perch. If you look at the rest of the groundfish species in particular, the balances change very little over a 10-year period. Nonetheless, it is also fair to say, I think, that in the last two or three years the department has given some priority to the in-shore fishery in the context of stock rebuilding. If I might go back for an instance to that example that I used a few minutes ago of the northern cod, we had the case of a whole series of coastal communities in the east coast of Newfoundland or Labrador which were built on the backs of northern cod and which had been greatly affected by that foreign overfishing. As a result the catch by those in-shore fishermen had declined to only a tenth of what it had been 10 or 20 years previously, so when the opportunity came, after extension of jurisdiction, to bring about stock rebuilding through conservative management practices, the department used that opportunity, gave some priority in allocations to the in-shore fishery to bring about some resurgence of the resource available. Nonetheless, it also gave a share of the growth to the off-shore trawler fleet. In fact, right now in 1982 we have come very close to a 50:50 split. I think it is 55:45, in actual fact. How we arrive at that split, as I say, is largely a reflection of the historical pattern, but with special adjustments made in particular circumstances to take account of factors such as the one I have described, dependence, it is done through that consultative process that I described earlier, the Atlantic Groundfish Advisory Committee.

## [Translation]

Un des aspects fondamentaux de l'attribution des contingents semble être le choix qu'il faut faire entre la pêche côtière et la pêche en haute mer. Le Ministère expliquerait-il comment il agit à cet égard et quels sont les motifs de la division actuelle des droits de pêche entre les pêcheurs côtiers et les pêcheurs de haute mer?

**M. Parsons:** Je crois que cette question nous entraîne encore une fois au coeur du débat que le ministère des Pêches et Océans doit trancher chaque année. Lorsqu'il est question de controverses et de conflits relatifs à l'attribution des contingents, cette question est centrée précisément sur le cas que vous venez de mentionner, soit de la division entre les pêcheurs côtiers et hauturiers dans la pêche du poisson de fond. Il me semble également à propos de signaler que certaines idées erronées ont cours dans ce secteur d'activités en ce qui a trait à la façon dont le Ministère détermine le degré de préférence qu'il accorde aux pêcheurs côtiers par rapport aux pêcheurs hauturiers.

La division actuelle entre ces deux catégories de pêcheurs, qui a cours depuis quelques années, correspond en bonne partie aux tendances qui existent depuis dix ans ou plus, si on fait abstraction d'une espèce qui est pêchée exclusivement par la flotte hauturière, soit le sébaste ou la perche de mer. Si l'on considère toutes les autres espèces de poisson de fond notamment, l'équilibre change très peu sur une période de dix ans. Il faut signaler néanmoins, il me semble, que depuis deux ou trois ans le ministère accorde une certaine priorité à la pêche côtière dans le cadre de la reconstitution des stocks. Si vous me permettez de reprendre l'exemple que j'ai cité voilà quelques minutes, soit celui de la morue du Nord, il existe dans ce cas, une série entière de localités de la côte Est de Terre-Neuve ou du Labrador qui vivent essentiellement de la pêche de cette espèce de morue et qui ont gravement souffert de la surexploitation des ressources par des pêcheurs étrangers. En effet, les prises totales de ces pêcheurs côtiers ont à ce point diminué qu'elles ne représentent plus que le dixième de ce qu'elles étaient voilà dix ou vingt ans; c'est pourquoi, après l'extension de notre juridiction côtière, lorsqu'il est devenu possible de reconstituer les stocks de poisson par des méthodes de gestion axées sur la conservation, le Ministère a profité de l'occasion en accordant une certaine priorité à la pêche côtière dans l'attribution des contingents afin de favoriser un certain repeuplement, de cette espèce de poisson. Mais il n'a pas pour autant négligé la flotte de chalutiers hauturiers et lui a également accordé une partie de cette pêche. En effet, nous en sommes arrivés en 1982 à une répartition très proche du 50-50%. À l'heure actuelle, je crois que le pourcentage des prises respectivement attribuées à ces deux groupes de pêcheurs est de 55 % et 45 %. La façon dont nous en arrivons à cette répartition, comme je l'ai déjà dit, dépend en très grande partie des tendances historiques, mais en faisant dans des circonstances particulières certaines modifications afin de tenir compte de facteurs comme celui que je viens de décrire, notamment la dépendance; cela se fait par le processus consultatif que j'ai décrit plus tôt, soit le Comité consultatif du poisson de fond.



*[Texte]*

**Mr. MacBain:** And together will you take licensing and allocation as the basic instruments to get to your objective of a viable fishing industry? Are those the two main tools that you use?

**Mr. Parsons:** I am sorry, could you . . . ?

**Mr. MacBain:** Are licensing and allocation two of the main tools that you use to ensure your objective of a viable fishing industry?

**Mr. Parsons:** These are two of the main tools, yes; these plus, of course, the control on the total allowable catch itself.

**Mr. MacBain:** The quotas.

**Mr. Parsons:** Yes, the quotas.

**Mr. MacBain:** What measures does the department take to ensure that the various programs and activities are co-ordinated so as to best achieve the objective of an efficient fishing industry? For example, how does the department address the problem of overcapitalization in the fishing industry?

**Mr. Ewing:** The problem of overcapitalization has been identified on both the east coast and the west coast, and certainly is one of the major elements to be considered in the Pearse Commission report and the report of the Kirby Task Force.

• 1140

The department did undertake a trial vessel buy-back program on the west coast a year or so ago to see what effect it could have. However, money was certainly a great constraint in initiating a fully effective—or the availability of money was a great constraint—in being able to make a major dent in the overcapitalization situation.

However, as a result of the Pearse Commission, the interim report that was noted by the Auditor General's office, the department has already taken some steps to rationalize this problem, and to seek other ways, other than the direct vessel buy-back. In so doing, the minister has appointed a special committee, or it is being appointed, to study this problem to bring about fleet rationalization.

The members of this committee are largely selected from the industry itself, and we are certainly very, very much aware of the problem. We expect to have some recommendation arrive from that committee later this year, as a result of this study on fleet rationalization.

**The Chairman:** Mr. MacBain, 20 minutes—I think I had better, with respect, move along. We will try to get back to you.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

*[Traduction]*

**M. MacBain:** Et ensemble, prenez-vous l'octroi de permis de pêche et l'attribution de contingents comme les principaux instruments permettant d'atteindre votre objectif d'une industrie des pêches saine? Est-ce qu'il s'agit là des deux principaux outils que vous utilisez?

**M. Parsons:** Excusez-moi, pourriez-vous . . . ?

**M. MacBain:** L'octroi de permis de pêche et l'attribution de contingents sont-ils deux des principaux outils dont vous vous servez pour réaliser votre objectif d'une industrie des pêches saine?

**M. Parsons:** Oui, il s'agit bien de deux des principaux outils, auxquels viennent s'ajouter, bien sûr, le contrôle sur les prises totales permises lui-même.

**M. MacBain:** Les quotas.

**M. Parsons:** Oui, les quotas.

**Mr. MacBain:** Quelles mesures le ministère prend-il pour coordonner les divers programmes et activités de manière à assurer que l'industrie de la pêche fonctionne efficacement? Par exemple, comment le Ministère s'attaque-t-il au problème de la surcapitalisation dans l'industrie des pêches?

**M. Ewing:** Le problème de la surcapitalisation se pose tant sur la côte est que sur la côte ouest, et constitue sans aucun doute un des principaux éléments traités dans le rapport de la Commission Pearse et le rapport du Groupe de travail Kirby.

Le ministère a effectivement amorcé, à titre d'essai, un programme de rachat des bateaux sur la côte ouest, voilà environ un an, afin d'en évaluer les conséquences. Cependant, le manque de ressources financières a certainement constitué une grande contrainte pour la mise en oeuvre d'un programme tout à fait efficace dans ce domaine—c'est-à-dire que la disponibilité de l'argent représentait une grande contrainte—pour être en mesure d'enrayer sensiblement le problème de la surcapitalisation.

Cependant, à la suite de la Commission Pearse, dont le rapport provisoire a été signalé par le bureau du Vérificateur général, le ministère a déjà pris certaines mesures en vue de régler ce problème de façon rationnelle, et de chercher d'autres moyens, que le rachat direct des embarcations. Pour ce faire, le ministre a nommé un comité spécial, ou est sur le point de le nommer pour étudier ce problème et pour favoriser la rationalisation des flottes.

La plupart des membres de ce comité oeuvrent dans le secteur de la pêche et nous sommes certainement très conscients du problème. Le comité devrait vraisemblablement formuler ces recommandations dans le courant de l'année, après avoir terminé son étude sur la rationalisation des flottes.

**Le président:** M. MacBain, 20 minutes. Je dois accorder la parole à un orateur, si vous me le permettez. Nous tenterons de vous redonner la parole plus tard.

**M. MacBain:** Merci, Monsieur le président.

[Text]

**The Chairman:** Next on the list is Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman. My question is to Mr. Ewing. The department records for 1978-79 indicate expenditures for salmon. The total landed value of salmon in the Atlantic region was \$407,000, with departmental expenditures of \$5,139,000. Can you tell me what the expenditures—the relationships would be for 1979-80 and 1980-81.

**Mr. Ewing:** I do not have those figures with me, Mr. Wright. However, I can provide them. I would say on this particular topic, the report of the Auditor General, where I think it is \$12.60 per landed—or for dollar of landed value of salmon versus some other statistic, I think with scallops 3 cents, or 29 cents on some other species I think one of the things we have to consider—at the time the Auditor General's report was being completed, there was a closed fishery on Atlantic salmon. There was no commercial fishing except for Newfoundland, and I do not know how much the benefits derived from recreational fishery were taken into consideration at arriving at this value.

In my very limited experience and association with fisheries management, it seems to me you have a stock that is very much in danger, very—certainly not running at anywhere near historic levels—and so I think there is a very good reason to be spending a lot of money on that particular species to rehabilitate it, to take appropriate conservation measures and so on. So the figure may, although it looks when taken in the sense—out of a very dry sentence, it may not have included all the factors that could have been or should have been taken into consideration.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, through you to Mr. Ewing, what expenditures does the department anticipate over the next, say, two or three years, then, related to landed salmon?

**Mr. Ewing:** Again, if I may, I would like to—I can respond in writing to your question. I do not have the figures with me. Maybe Mr. Parsons could give me some indication. It is in his area of control.

**Mr. Parsons:** I do not have the exact figures we planned to spend on Atlantic salmon over the next several years, but I think it is fair to say we do not anticipate any great shifts in the amount.

• 1145

I would like to follow up, if I may, on just one point that Mr. Ewing made. I think it is a very important factor to note that, first, there was no commercial salmon fishery in New Brunswick in the year that the comparison was made. So in other words, if you take a situation where there is no commercial fishery and then you compare the commercial landed value, it is a little bit misleading. But more importantly, there is a recreational value aspect. I have taken a look at the recreational value aspect and, when you take into account estimates of recreational value for the reference period, they bring the expenditures on Atlantic salmon very much in line

[Translation]

**Le président:** C'est maintenant au tour de M. Wright.

**M. Wright:** Merci, Monsieur le président. Ma question s'adresse à M. Ewing. Les états du ministère pour 1978-1979 indiquent des dépenses pour la pêche au saumon. La valeur totale du saumon au débarquement dans la région de l'Atlantique était de \$407,000, et les dépenses du ministère, de \$5,139,000. Pourriez-vous me dire quelles seraient les dépenses—par rapport entre les dépenses en 1979-1980 et 1980-1981.

**M. Ewing:** Je n'ai pas ces statistiques à la porte de la main, M. Wright. Toutefois, je peux vous les fournir. Je dirais qu'à ce sujet précis, le rapport du Vérificateur général fait état, je crois, de \$12.60 par dollar de saumon au débarquement, par rapport à d'autres statistiques, je crois que pour les pétoncles il s'agit de 3 cents et de 29 cents pour d'autres espèces. Je crois que nous devons tenir compte d'un fait: au moment où l'on terminait la rédaction du rapport du Vérificateur général, la pêche du saumon de l'Atlantique était prohibée. Il n'y avait donc pas de pêche commerciale de ce poisson, sauf à Terre-Neuve, et je ne sais pas dans quelle mesure on a tenu compte des profits tirés de la pêche sportive pour établir cette valeur.

Bien que mon expérience et mes rapports avec l'administration des pêches soient très limités, il me semble que les réserves de poissons sont en danger, il y a définitivement une diminution des stocks, et il me semble qu'on a de très bonnes raisons de dépenser beaucoup d'argent pour permettre aux espèces menacées de se repeupler, et de prendre les mesures de conservation appropriées et autres. Il se peut donc que cette statistique ne tienne pas compte de tous les facteurs qui auraient pu ou auraient dû être pris en considération, même si cela n'est pas évident hors contexte.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais poser par votre entremise la question suivante à M. Ewing. Quel montant le ministère prévoit-il affecter au cours des, disons, deux ou trois prochaines années, au secteur du saumon au débarquement?

**M. Ewing:** Là encore, si vous me le permettez, j'aimerais répondre par écrit à votre question. Je n'ai pas ces statistiques sous la main. Mais M. Parsons pourra peut-être m'en donner une idée, puisque c'est dans son domaine.

**M. Parsons:** Je n'ai pas les chiffres exacts des montants que nous entendons affecter au saumon de l'Atlantique au cours des prochaines années, mais je crois pouvoir affirmer que nous ne prévoyons pas de changement majeur.

J'aimerais, si je puis, reprendre un des points que monsieur Ewing vient de soulever. Je pense qu'il est très important de souligner que, d'abord, il n'y avait pas de pêche commerciale du saumon au Nouveau-Brunswick l'année ou la comparaison a été établie. Autrement dit, si vous prenez une situation où il n'y a pas de pêche commerciale et qu'en suite vous comparez la valeur commerciale au débarquement, les résultats sont quelque peu faussés. Un aspect encore plus important est la valeur récréative de la pêche. Je me suis penché sur cette aspect de la question et, si vous prenez en compte des estimations de sa valeur récréative pour la période de référence, les

[Texte]

with those on the other species. I think the figure comes somewhere around 23 cents per dollar.

**Mr. Wright:** Did I understand Mr. Parsons to say that the departmental expenditures over the next couple of years will not change dramatically? In other words, the \$5,139,000 that were spent in 1978-79 are fairly consistent with what will be spent?

**Mr. Parsons:** There are some shifts. I would not anticipate dramatic shifts. There are some shifts. For example, we are trying to improve the efficiency of our hatchery operations and so forth.

I think there are some other problems noted in the Auditor General's report on that, and they have a bearing on the figure, but I can get you the figures.

**Mr. Wright:** If what you are saying is true, then you do not expect dramatic shifts. Do you expect the figure for total landed value of salmon to change dramatically? Has it changed since we received the information, and do you anticipate the value will change over the next couple of years? Do you not have figures for what the total landed value of salmon was since 1978-79, and what you anticipate over the next couple of years?

**Mr. Parsons:** The landed value of salmon has increased significantly since the reference period here, of course, because the commercial salmon fishery was reopened in 1981. We are hopeful that the landed value will increase further over the next several years, but that depends on a very complicated set of factors: first, what happens. Salmon is a wide-ranging species. In other words, it is not just taken in those waters. It is harvested off west Greenland, for example, in waters that are not under Canadian control. Factors such as that have to be taken into account in trying to project what exactly is going to happen to land them. We are hopeful that the landings will continue to improve, but do not forget that the commercial fishery is only one of the clients. The recreational fishery is another very major client indeed in terms of value. I think it is the major client.

**Mr. Wright:** I think Mr. Parsons said that he was going to get me the information—the departmental figures for 1979-80, 1980-81, and then the estimate.

Do you have an estimate for the next couple of years? How far ahead do you estimate?

**Mr. Parsons:** On the landings, we can make some tentative projections, but with great difficulty because of those factors which I have mentioned. But I can certainly give you some indication of how much money we are planning to spend on salmon over the next couple of years.

[Traduction]

dépenses au titre du saumon de l'Atlantique correspondent à peu près aux dépenses engagées pour les autres espèces. Je crois que ce chiffre se situe autour de 23 cents par dollar.

**M. Wright:** Si j'ai bien compris monsieur Parsons, les dépenses du Ministère resteront sensiblement les mêmes au cours des quelques prochaines années? Autrement dit, la somme de 5,139,000 \$ dépensée en 1978-1979 correspond à peu près à celle qui sera dépensée à l'avenir?

**M. Parsons:** Il y aura certaines modifications. Je ne prévois pas de changement important. On procèdera toutefois à certaines modifications. Par exemple, nous essayons d'améliorer l'efficacité de nos techniques piscicoles.

Je pense que le rapport du vérificateur général traite de certains autres problèmes à cet égard qui ont des répercussions sur les chiffres obtenus, mais je ne puis produire ces chiffres.

**M. Wright:** Si ce que vous dites est vrai, alors vous ne prévoyez pas de changements majeurs. Prévoyez-vous que la valeur totale au débarquement du saumon changera de façon marquée? A-t-elle changé depuis que nous avons reçu les renseignements et envisagez-vous des changements à la valeur au débarquement au cours des prochaines années? Ne disposez-vous pas de chiffres concernant la valeur totale au débarquement du saumon depuis 1978-1979 et des prévisions pour les années à venir?

**M. Parsons:** La valeur au débarquement du saumon a connu une hausse considérable depuis la période de référence dont il est question ici, pour la raison évidente que la pêche commerciale du saumon a été reprise en 1981. Nous sommes confiants que la valeur au débarquement augmentera davantage au cours des quelques prochaines années. Cela dépend toutefois d'un ensemble de facteurs très complexes dont le premier est la conjoncture. Le saumon est un poisson migrateur. Autrement dit, il n'est pas simplement pêché dans ces eaux. Il est pêché au large des côtes du Groenland, par exemple, en dehors des eaux territoriales du Canada. Il faut prendre en compte ces facteurs lorsqu'on essaie de prévoir exactement ce qui va se produire au débarquement. Nous sommes confiants que les débarquements vont continuer de s'améliorer, mais il ne faut oublier que la pêche commerciale n'est qu'un de nos clients. En effet, la valeur de la pêche récréative en fait un autre client. A mon avis, il s'agit d'un client très important.

**M. Wright:** Je crois que monsieur Parsons a dit qu'il allait me fournir les renseignements que j'ai demandé, à savoir les chiffres du Ministère pour 1979-1980 et 1980-1981, ainsi que les estimations produites.

Disposez-vous de chiffres estimatifs pour les prochaines années? Vos prévisions portent sur quelle période?

**M. Parsons:** En ce qui concerne les débarquements, nous pouvons essayer de faire quelques projections, mais cela est très difficile en raison des facteurs dont j'ai fait état. Cependant, je peux très certainement vous donner une idée des sommes que nous entendons consacrer au saumon au cours des quelques prochaines années.



*[Text]*

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I believe one of the gentlemen mentioned departmental programs. I would like to ask him how effective some of these departmental programs are; and to be specific, the hatchery program.

**Mr. Ewing:** If I may reply briefly, Mr. Chairman, and then probably turn it over to Mr. Nelson Strang, who looks after internal audit for the department—the department has, over the past two years, introduced an internal audit and evaluation group or branch which answers directly to the deputy minister and is directed by a committee, consisting of the deputy minister, the comptroller, myself and whichever ADM happens to be affected by the program being evaluated. The cycle for program evaluation is five years, so as to cover all of the departmental activities. This internal audit and evaluation group has been strengthened since the time of the Auditor General's report, and it will continue to be strengthened.

• 1150

I would ask Mr. Strang if he would elaborate briefly on perhaps some of the evaluations that have been carried out, the departmental reaction to them, and some indication of the effectiveness of carrying out those evaluation studies.

**Mr. N. Strang (Chief, Internal Audit Branch, Department of Fisheries and Oceans):** The department created a program evaluation branch very early after it was separated as the Department of Fisheries and Oceans in 1979. The program evaluation branch is one of the early program evaluation branches in government departments and is implementing the Government of Canada's intent to have program evaluations carried out in all government departments. The department's program evaluation branch has a plan, over a five-year period, to evaluate the effectiveness of departmental programs—each and every program. I quote:

The intended facts and unintended facts are subjected to these evaluations.

The intent, of course, is to use these evaluations to assist in decision-making on whether or not programs should be continued, expanded, or reduced, or perhaps even to alter the manner in which the objectives are achieved.

About your specific question on the hatcheries in Atlantic Canada, there has been a recent evaluation of our resource enhancement activities in the Atlantic which zeroed in particularly on the salmon and trout. The findings of the evaluation have been reviewed by the evaluation committee. The actual recommendations are under consideration by the Assistant Deputy Minister (Atlantic) and his directors general on the techniques and how to implement them. Mr. Parsons has already referred some activities going on now with ways to improve further the efficiency of hatchery operations.

*[Translation]*

**M. Wright:** Monsieur le président, je crois qu'un des intervenants a mentionné les programmes du ministère. J'aimerais qu'il me dise dans quelle mesure quelques-uns de ces programmes, et plus particulièrement le programme de pisciculture, sont efficaces.

**M. Ewing:** Si je puis me permettre une courte intervention, Monsieur le président, je passerai ensuite probablement la parole à M. Nelson Strang, responsable de la vérification interne du Ministère. Au cours des deux dernières années, le Ministère a mis sur pied un groupe ou une direction de l'évaluation et de la vérification interne qui relève directement du sous-ministre et est chapeauté par un comité, composé du sous-ministre, du vérificateur, de moi-même et d'un sous-ministre adjoint détaché par les responsables du programme qui fait l'objet de l'évaluation. Le cycle prévu pour l'évaluation des programmes est quinquennal de façon à prendre en compte toutes les activités du Ministère. Le mandat du groupe de l'évaluation et de la vérification interne a été élargi depuis la publication du rapport du vérificateur général et continuera de l'être.

J'aimerais demander à M. Strang s'il voudrait bien apporter quelques précisions sur certaines des évaluations effectuées, sur la réaction du Ministère face aux résultats obtenus et sur l'utilité de ces évaluations.

**M. N. Strang (chef de la Direction de la vérification interne du ministère des Pêches et des Océans):** Le Ministère a mis sur pied une direction d'évaluation des programmes très peu de temps après être devenu le ministère des Pêches et des Océans en 1979. La Direction de l'évaluation des programmes est l'une des premières directions de l'évaluation des programmes au sein de l'administration fédérale et sa création fait suite à l'intention du gouvernement du Canada d'introduire l'évaluation des programmes dans tous ses ministères. La Direction de l'évaluation des programmes du Ministère évalue l'efficacité de tous ses programmes selon un plan quinquennal et je cite:

Les résultats visés de même que les résultats non visés sont soumis à ces évaluations.

Le but visé est, évidemment, de mettre les résultats de ces évaluations à la disposition des responsables de programmes qui doivent décider s'il y a lieu de poursuivre, d'élargir ou de réduire un programme, ou encore de modifier l'approche utilisée pour atteindre les objectifs fixés.

En ce qui concerne votre question sur les établissements piscicoles dans la région de l'Atlantique, une récente évaluation de nos activités de mise en valeur des ressources dans l'Atlantique portait plus particulièrement sur le saumon et la truite. Le comité d'évaluation a analysé les résultats de l'évaluation et a soumis ses recommandations au sous-ministre adjoint (Atlantique) et à ses directeurs régionaux responsables des techniques piscicoles et de leur application. M. Parsons a déjà parlé de certaines des activités en cours et a indiqué des moyens d'améliorer davantage l'efficacité des opérations de pisciculture.



## [Texte]

**Mr. Wright:** When do you anticipate that will be completed?

**Mr. Strang:** That review? I would have to refer that to Mr. Parsons, I am afraid.

**Mr. Parsons:** I believe, Mr. Wright, you did comment particularly on the hatchery operations in your initial statement. I can mention that changes have already taken place in the operation of hatcheries on the east coast. The Margaree and Florenceville hatcheries are being operated at a reduced level, and it is tentatively scheduled, subject to final agreement with the Province of Nova Scotia, that the Antigonish facility will be turned over to the province on July 1, 1982. So we are making some moves. There are others that I could list. However, we are certainly making some moves in the direction of improving the efficiency of the hatchery operations and/or actually cutting out some that have not proven to show a favourable benefit cost.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, through you to Mr. Ewing, what other programs require further action to improve their efficiency or effectiveness?

**Mr. Ewing:** You may have noted, in either the opening statement from the department and/or the Auditor General's remarks, that when the department came into being, I think it was not terribly well fleshed out, and our initial concerns were to get the line programs active and more effective than they were in the past. The Auditor General noted—and it was no surprise to us—that our support services are very weak, and the emphasis now is on carrying out programs and studies to improve the support services element. As we view it, it is the weakest link, especially in being able to report accurately on the department's activities.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, perhaps for clarification, to Mr. Ewing—I am not sure that they answered this question for me. Is the department carrying out an analysis to determine what expenditure or level of expenditure would be appropriate for each species?

**Mr. Ewing:** I would have to refer again to Mr. Parsons.

• 1155

**Mr. Parsons:** Perhaps just to illustrate, I think the figures on Atlantic salmon which were referred to earlier were in fact figures that were derived from the departmental study when the Auditor General did the review of the department; the comprehensive audit. Specifically, many of our operations cannot be partitioned on a species basis. For example, take a research vessel survey on the east coast which was aimed at multi-species operation offshore. It is very difficult to segregate out how much of that relates to cod, flatfish, redfish, or whatever. It is a multi-species type of operation, and much of our research is multi-species.

## [Traduction]

**M. Wright:** Quand pensez-vous avoir terminé?

**M. Strang:** Vous voulez parler de l'étude? J'ai bien peur qu'il me faille demander à M. Parsons de répondre à cette question.

**M. Parsons:** Je crois, M. Wright, que vous avez abordé la question des opérations de pisciculture dans votre première déclaration. Je peux préciser qu'on procède actuellement à des changements dans les établissements piscicoles de la côte Est. Les établissements piscicoles de Margaree et de Florenceville fonctionnent au ralenti et l'on se propose, avec l'accord final de la Nouvelle-Écosse, de remettre les installations d'Antigonish à la province le 1<sup>er</sup> juillet 1982. Des démarches sont actuellement entreprises en ce sens. Je pourrais vous en énumérer d'autres. Cependant, je peux vous affirmer que nous prenons des mesures en vue d'améliorer l'efficacité des établissements piscicoles et même de supprimer certaines activités qui ne se sont pas avérées rentables.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais que M. Ewing nous précise quels autres programmes doivent être modifiés pour être plus efficaces?

**M. Ewing:** Vous avez peut-être remarqué dans la déclaration d'ouverture du Ministère ou dans les remarques du vérificateur général qu'au moment de sa création, le Ministère n'avait pas, à mon avis, des objectifs très bien définis et nos premières préoccupations se sont limitées à mettre en oeuvre des programmes opérationnels de façon plus efficace que par le passé. Le vérificateur général a fait remarquer que nos services de soutien sont très faibles, ce que nous savions déjà tous, et que l'accent était désormais mis sur l'exécution de programmes et d'études visant à améliorer les services de soutien. Selon nous, c'est le chaînon le plus faible de la structure hiérarchique, en particulier lorsqu'il s'agit de rendre compte avec précision des activités du Ministère.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais signaler à M. Ewing que je ne suis pas certain qu'ils aient répondu à ma question. Le Ministère est-il en train d'effectuer une analyse visant à déterminer les crédits ou le niveau des crédits qu'il conviendrait d'affecter à chaque espèce?

**M. Ewing:** Il faudrait que je vous renvoie de nouveau à M. Parsons.

**M. Parsons:** Pour vous donner un exemple, je crois que les chiffres sur le saumon de l'Atlantique dont il a été question sont en fait des chiffres qui sont tirés d'une étude effectuée par le Ministère lorsque le Vérificateur général a procédé à une vérification exhaustive du Ministère. Plus précisément, bon nombre de nos activités ne peuvent être compartimentées selon l'espèce de poisson. Par exemple, prenons le cas d'une enquête sur les navires de recherches sur la côte Est qui visait à recueillir des données sur l'opération de pêche hauturière de plusieurs espèces de poissons. Il est très difficile de déterminer quelle part de l'opération se rapporte à la morue, aux poissons plats, au sébaste ou à toute autre espèce. Il s'agit d'une opération de pêche de plusieurs espèces de poissons et les

[Text]

Similarly with our enforcement operations, if we have an enforcement vessel out there that is looking for violations and so forth, it is very difficult to partition out on a species basis. So to the extent that we can, we try to take that into account, but it is not possible to take everything that we do and attempt to do a cost-benefit analysis on a species basis.

**Mr. Wright:** To the Deputy Auditor General, you state in your opening statement that your concern is that the department had not carried out an analysis to determine what relative level of expenditure would be appropriate to devote to each species. How do you respond to Mr. Parsons' statement? That is on page 2 of your opening statement.

**Mr. J.K. Prokaska (Principal, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada):** What we did was look at this departmental study, and because of the large variance in the figures we asked them if they could tell us what they did to determine what would be a good level, or how they allocate the resources to the various species. We could not get an answer; we did not get an answer. That is basically why we mentioned it.

We were not too upset with the figures. We did not care what they were tied into. All they did was ask us to raise a question along that line. They could have easily come back and said that \$40 per pound was a good mix for salmon. Or they could have said that 10 cents should be spent on scallops. They did not give us those answers.

**Mr. Wright:** I guess I am a little confused. Let me see if I can ask another question.

Mr. Ewing, the question would be to you. Do you think it is reasonable that the department should be spending more money per pound, or whatever, on any species than its landed buyer is?

**Mr. Ewing:** Yes. I think I can say categorically yes. If that species is in need of rehabilitation, if there are certain measures that the department can take to make it a more viable species for commercial fishing, then yes, because if one year, two years, or even three, shows that we are over-expendig, it means that for the long-term gain it is an investment process, and I would certainly support it if the potential for developing a better commercial fishery results. This is certainly the key behind the Salmon Enhancement Program that is being carried out on the west coast. We are not going to get results from that for maybe three to five years, but it has required a very heavy initial investment.

**Mr. Wright:** So on the one hand you have a heavy investment; on the other hand you have the East Coast Fishing

[Translation]

résultats de la plupart de nos recherches portent sur plusieurs espèces.

De même, dans le cadre de l'application des règlements, si un garde-pêche se trouve au large des côtes pour repérer toute infraction aux règlements, etc., il est très difficile de répartir les opérations de pêche selon l'espèce. Nous essayons autant que possible de le faire, mais il est impossible de regrouper toutes nos activités pour en effectuer une analyse coûts-avantages par espèce.

**M. Wright:** Je m'adresse au Vérificateur général adjoint. Vous affirmez dans votre déclaration d'ouverture vous inquiéter du fait que le Ministère n'a pas effectué une analyse en vue de déterminer la part relative des crédits qu'il conviendrait d'affecter à chaque espèce. Quelle est votre réaction à la déclaration de M. Parsons? Cela se trouve à la page II de votre déclaration d'ouverture.

**M. J.K. Prokaska (directeur principal, Direction des ministères et organismes, Vérificateur général du Canada):** Nous nous sommes penchés sur cette étude ministérielle et, en raison des écarts importants observés entre les chiffres, nous leur avons demandé de nous dire de quelle façon ils avaient procédé pour déterminer la part des crédits alloués ou de quelle façon ils ne répartissaient les ressources entre les différentes espèces. Ils ne pouvaient pas nous répondre; en fait, ils ne nous ont jamais donné de réponse. C'est la principale raison pour laquelle nous l'avons mentionné.

Les chiffres produits ne nous ont pas trop dérangés. La façon dont les crédits étaient affectés ne nous importait aucunement. Ils n'ont fait que nous demander de soulever une question en ce sens. Ils auraient pu facilement revenir à la charge en disant que la somme de 40 \$ par livre était accordée dans le cas du saumon. Ou encore, ils auraient pu dire que 0,10 \$ devrait être consacré aux pétoncles. Ils ne nous ont donné aucune de ces réponses.

**M. Wright:** Il me semble que je n'ai pas tout à fait compris. Permettez-moi de poser une autre question.

Monsieur Ewing, ma question s'adresse à vous. Pensez-vous qu'il serait raisonnable que le Ministère dépense davantage par livre ou autrement pour toute espèce de poisson que les acheteurs au débarquement?

**M. Ewing:** Oui. Je peux vous répondre par un oui catégorique. Si, dans le cas de certaines espèces, il faut procéder à un réensemencement et que le Ministère peut prendre certaines mesures visant à favoriser la pêche commerciale de ces espèces, alors je vous réponds oui; en effet, si dans 1, 2 ou même 3 ans, nous constatons que nous consacrons trop de ressources à ce chapitre, il s'agira en fait d'un investissement à long terme et je l'approuverai très certainement si cela augmente les possibilités de pêche commerciale. C'est sûrement là l'objectif du Programme de mise en valeur des salmonisés mis en oeuvre sur la côte Ouest. Il faudra probablement attendre de trois à cinq ans pour en voir les résultats, mais le programme a nécessité un investissement initial très considérable.

**M. Wright:** Ainsi, d'une part, vous faites un investissement considérable et, d'autre part, vous appliquez le Programme

*[Texte]*

Vessel Assistance Program, which seems to have worked against this. Would you comment on the fact that the programs aggravate the problem of excess capacity of the fishing fleet?

**Mr. Ewing:** There is a difference of opinion over what has been reported in the Auditor General's report and what we in the department believe to be correct.

• 1200

The study referred to is a departmental study in 1979 relating to cost-benefits of the vessel acquisition strategy, or the vessel assistance program, that was done by contract through one of our regional offices. That study was turned over to an economic analysis within the department, and it was found that assumptions that were made and recommendations that were developed were not supportable. As a result, the department, upon a thorough analysis, did not accept the conclusions of that report.

**Mr. Wright:** What effect did your vessel assistance program have on the price of fish on the east coast?

**Mr. Ewing:** I cannot answer that directly. I will answer that the number of vessels in operations are largely controlled through the licensing system. There are vessels that were built through the fishing vessel assistance plan that sometimes did not meet the initial criteria of the department, but it was not intended that they would expand the existing capacity. It was to bring vessels up to more modern and safer standards—those that were working in the fishing industry—or to replace vessels that had become unsafe or unseaworthy prior to the time they had been expected to become unseaworthy. I think that is where the criteria were broken in individual instances.

**Mr. Wright:** What are the financial incentives to build new fishing vessels? I would like your comment on that. How has this affected the program?

**Mr. Ewing:** I would ask Mr. Johnston, who was formerly Director General with the east coast fisheries and has had a lot of experience within that plan, to see if he could give a better answer than I could.

**Mr. H.D. Johnston (Assistant Deputy Minister, Pacific & Freshwater Fisheries, Department of Fisheries and Oceans):** Mr. Chairman, I will respond on the Pacific coast situation, because I think your question was general. Is that correct? The department would agree, I believe, with the findings of the Pearce Commission that, in fact, the subsidies in vessels have aggravated the situation in the over-capitalization of the fleet, and have probably contributed significantly to the increase in effort we have watched over the last decade. So on the west coast it is seen as a deterrent—at the present time, at least—to proper management of the resource.

Maybe Scott can comment on the east coast.

*[Traduction]*

d'aide pour les bateaux de pêche de la côte Est qui semble avoir été à l'encontre de cela. Pensez-vous que les programmes aggravent les problèmes liés à la capacité excédentaire de la flotte de bateaux de pêche?

**M. Ewing:** Il y a divergence d'opinion entre les déclarations faites dans le rapport du Vérificateur général et ce que nous, au Ministère, croyons être la réalité.

L'étude dont il est question a été effectuée à forfait par un des bureaux régionaux du Ministère en 1979 et portait sur les coûts-avantages de la stratégie pour l'acquisition de navires et du programme d'aide pour les bateaux. Les résultats de l'étude ont fait l'objet d'une analyse économique au Ministère où on a constaté que certaines des hypothèses énoncées et des recommandations formulées n'étaient pas fondées. Par conséquent, le Ministère, après une étude détaillée, a rejeté les conclusions du rapport.

**M. Wright:** Quelle a été l'incidence de votre programme d'aide aux navires sur le prix du poisson sur la côte Est?

**M. Ewing:** Je ne peux pas vous donner une réponse directe. Je peux vous dire cependant que le nombre de navires exploités est en grande partie contrôlé par le biais du programme d'octroi de permis. Certains des bateaux construits dans le cadre du programme d'aide aux bateaux de pêche ne répondaient pas aux premiers critères établis par le Ministère, mais l'objectif n'était pas de faire en sorte qu'ils augmentent la capacité de chargement disponible. Le programme visait la modernisation, selon des normes de sécurité plus sévères, des navires de pêche ou le remplacement des navires devenus dangereux ou incapables de tenir la mer avant le temps prévu. Je pense que c'est là que les critères ont été ajustés en fonction de cas particuliers.

**M. Wright:** Quels intérêts financiers y a-t-il à construire de nouveaux bateaux de pêche? J'aimerais entendre vos commentaires à ce sujet. Comment cela a-t-il influé sur le programme?

**M. Ewing:** J'aimerais demander à M. Johnston, qui est l'ancien directeur général des activités de pêche de la côte Est et qui connaît très bien le programme, s'il pourrait vous fournir une meilleure réponse que la mienne.

**M. H.D. Johnston (sous-ministre adjoint, Pêche dans le Pacifique et en eaux douces, ministère des Pêches et des Océans):** Monsieur le président, je vais répondre à votre question relativement à la situation sur la côte du Pacifique, parce que je pense qu'il s'agit d'une question d'ordre général. Exact? À mon avis, le Ministère approuverait les conclusions de la Commission Pearce selon lesquelles les subventions au titre des navires ont en fait aggravé le problème de la surcapitalisation de la flotte et ont probablement beaucoup contribué à l'augmentation des efforts déployés au cours de la dernière décennie. Ainsi, sur la côte Ouest, les subventions, du moins à l'heure actuelle, sont considérées comme un obstacle à la gestion efficace des ressources.

Peut-être M. Scott a-t-il des précisions à apporter au sujet de la côte Est.



[Text]

**The Chairman:** Thanks.

Another response?

**Mr. Rowe:** I believe Mr. Prokaska has a comment on the official assistance program.

**Mr. Prokaska:** On the assistance program—the study that was done in 1979 by Baker—the department stated that they did not agree with the study, but we were given no reasons, nor did they take a follow-up study to disprove what Baker was saying. Again, Pearce confirms that on the west coast, in his study—and I think most economists would agree that a subsidy does increase the price of all vessels, let alone in capacity of the fishing fleet. We found that in most cases the boats were allowed to increase in length by 125 per cent. That usually increases capacity. In some cases, by some of the criteria developed by the department, the length was exceeded by 220 per cent, 200 per cent, 150 per cent, et cetera. That does tend to increase the capacity of the fleet, not to mention that the boats are faster. They can go out to the fishing grounds faster, they can come back faster, they can unload faster, et cetera. Again, modernization increases the capacity of the fleet.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Munro.

• 1205

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** I would like to make a general comment before coming to the question of the fishing fleet, particularly on the west coast.

I heard two expressions today, one was benefit costs and the other was cost benefits. I think there has been a shift over the past five or six years. It used to be cost benefit and that was the established ratio. Now, for some reason or other . . . I do not know whether the Deputy Auditor General can explain when in history we shifted to benefit costs? It could be confusing down the road.

**Mr. Prokaska:** Right. The Comptroller General might answer that question, because it was always cost benefit when I went to university. When he came out with his study he called it benefit costs and I think it swung around . . .

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** It slipped out of somebody's mouth as cost benefit ratio over here.

**Mr. Ewing:** You are correct, because I still . . .

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Stay with it.

**Mr. Ewing:** The terminology changes back and forth within reports.

[Translation]

**Le président:** Merci.

Y a-t-il d'autres réactions?

**M. Rowe:** Je crois que M. Prokaska veut commenter le programme d'aide officielle.

**M. Prokaska:** En ce qui concerne l'étude du programme d'aide, effectué en 1979 par Baker, le Ministère a déclaré qu'il n'acceptait pas les conclusions de l'étude, mais il ne nous a donné aucune raison pour motiver sa décision, pas qu'il n'a procédé à une étude prospective pour démontrer la fausseté des affirmations de Baker. Encore une fois, Pearce démontre dans son étude, et je pense que la plupart des économistes seraient d'accord avec lui, que, sur la côte Ouest, une subvention augmente le prix de tous les vaisseaux, sans compter la capacité de la flotte de bateaux de pêche. Nous avons constaté que, dans la plupart des cas, les navires pouvaient accroître leur longueur de 125 %, ce qui augmente habituellement la capacité de chargement. Dans certains cas, selon des critères établis par le Ministère, la longueur limite était dépassée de 220 %, 200 %, 150 %, etc. Voilà qui a tendance à accroître la capacité d'une flotte, sans compter que les navires sont alors plus rapides. Ils peuvent quitter les lieux de pêche plus rapidement, rentrer plus vite, décharger leur cargaison plus rapidement, etc. Encore une fois, la modernisation augmente la capacité de la flotte.

**Le président:** Merci M. Wright.

**M. Wright:** Merci Monsieur le président.

**Le président:** M. Munro.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** J'aimerais faire une remarque d'ordre général avant de passer à la question de la flotte de pêche, particulièrement celle de la côte ouest.

J'ai entendu deux expressions aujourd'hui, l'une était avantage-coût et l'autre, coût-avantage. Il me semble qu'il y a eu une modification au cours des cinq ou six dernières années. Il s'est toujours agi de coût-avantage et cela a toujours été l'expression établie. Maintenant, pour une raison ou une autre, je me demande si le vérificateur général adjoint peut expliquer à quel moment nous avons commencé à parler d'avantage-coût? Cela pourrait porter à confusion à la longue.

**M. Prokaska:** Le contrôleur général peut probablement répondre à cette question car le terme établi, lorsque j'étais à l'université, a toujours été coût-avantage. Lorsqu'il a présenté son rapport, il s'est servi de l'expression avantage-coût et je pense qu'on a commencé à utiliser les deux termes alternativement . . .

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Quelqu'un vient de parler de rapport coût-avantage.

**M. Ewing:** Vous avez raison, parce que je pense toujours . . .

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Continuez.

**M. Ewing:** La terminologie change d'un rapport à un autre.



## [Texte]

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** I am interested. I have heard it in other contexts as well, and I find it confusing. I do not know if it is an introduction by the Liberal government or what it is, but it is going to confuse the issue, I think, as we look at reports 2 or 3 years hence.

I wonder, first of all, if there is any possibility now, or at some subsequent meeting, of getting a cost benefit ratio on the dollar landed value of salmon on the west coast as to the expenditure put into that particular effort. It might even be possible today.

**Mr. Ewing:** Yes, Mr. Munro, I think the problem right now is that we have made heavy investment, as you are aware. The benefits, however, are not going to accrue until another three to five years. That is when we can make it from the input to the output. However, the Salmonid Enhancement Program, which has been identified in the Auditor General's Report as one that is very amenable to cost benefit studies, and your benefit costs . . . . At any rate, the potential benefits which were based on the science and engineering of the whole project certainly pointed to a very viable commercial operation.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** I am not denying that, but are there any figures available? Is this an annual figure which is given in the comment by the Office of the Auditor General at the bottom of the first page where they are talking about 3 cents per dollar, landed value in scallops and \$12.60 per dollar per landed value of salmon? Is that an annual figure or is that a five-year figure or a . . . .

**Mr. Prokaska:** That figure pertains to one region on the east coast.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Yes, but over what period of time?

**Mr. Prokaska:** Just one year.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Then I should suspect that we might have some figure from the west coast.

**Mr. Prokaska:** There is a figure for the west coast, but I am not . . . I do not remember it right now.

**Mr. Ewing:** If I may, Mr. Chairman, I will ask Mr. Johnston to speak for the west coast.

**Mr. H.D. Johnston:** Mr. Chairman, we can provide Mr. Munro with the figures for . . . at least an approximate figure for whatever year you would like to have it for.

For example, in the cost of enforcement and surveillance—and not only carrying out at times enforcement and surveillance on salmon—is split between other species, and it is a matter of having to appropriate an amount to salmon or whatever other species. We can do that.

## [Traduction]

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Cela m'intéresse. J'ai entendu ce terme dans d'autres contextes et je trouve que cela embrouille la situation. Je ne sais pas si c'est une nouveauté de l'administration libérale ou quoi, mais j'ai l'impression que cela va compliquer les choses quand on étudiera les rapports d'ici deux ou trois ans.

Je me demande, avant tout, s'il y a quelque possibilité maintenant, ou au cours d'une prochaine réunion, d'obtenir un rapport coût-avantage sur la valeur au débarquement du saumon sur la côte ouest pour ce qui est des dépenses relatives à cette question particulière. Je pense qu'on devrait pouvoir le faire aujourd'hui même.

**M. Ewing:** Oui, M. Munro, je pense que le problème en ce moment réside dans le fait que nous avons effectué un investissement considérable, comme vous le savez. Toutefois, les bénéfices ne commenceront à s'accumuler que d'ici trois à cinq ans. C'est alors que nous pourrions parler d'entrées au lieu de sorties. Cependant, on peut voir dans le rapport du vérificateur général que le programme de mise en valeur des salmonidés se prête fort bien aux études des coût-avantage ou, si vous préférez, avantage-coût . . . De toute façon, les bénéfices potentiels qui étaient fondés sur les plans scientifiques et techniques du projet global nous faisaient entrevoir une opération commerciale très viable.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Je ne le réfute pas, mais a-t-on des chiffres en main? S'agit-il d'un montant annuel, si l'on se reporte à la remarque figurant au bas de la première page du rapport du vérificateur général où il est question d'une valeur au débarquement d'environ trois cents par dollar pour les pétoncles et de \$12.60 par dollar pour le saumon? Est-ce un chiffre par année, ou un chiffre quinquennal, ou . . . .

**M. Prokaska:** Ce chiffre se rapporte à une région de la côte est.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Oui, mais pour quelle période?

**M. Prokaska:** Exactement un an.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Je peux alors présumer que nous avons un chiffre quelconque pour la côte ouest.

**M. Prokaska:** Il y en a un, mais . . . je ne m'en rappelle pas en ce moment.

**M. Ewing:** Si vous le permettez, Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Johnston de parler au sujet de la côte ouest.

**M. H.D. Johnston:** Monsieur le président, nous pouvons fournir à M. Munro les chiffres pour . . . au moins un montant approximatif pour n'importe quelle année.

Par exemple, le coût de la protection et de la surveillance—et il ne s'agit pas d'une protection et surveillance occasionnelle du saumon—est réparti entre d'autres espèces, et ce n'est qu'une question de calculer le montant s'appliquant au saumon, ou une autre espèce, selon le cas. Nous pouvons le faire.

*[Text]*

I would like to come back to the question of designating so much money that should be spent per species. That would be a very difficult task to do in fisheries, because fisheries are so unpredictable. In the case of Atlantic salmon, for example, as Mr. Parsons pointed out, they have to spend an inappropriate amount of money to conserve the species in some rivers.

In the case of the west coast salmon, again, in rehabilitating some of the salmon strains that have been depleted, we are spending a fair amount of money on enhancement in that area at the present time. So, it was not your question, Mr. Munro, but it was one that was asked previously. To set up a target for a species would be extremely difficult. You have to look at the species at a particular time that you are speaking of and determine what allocation is appropriate.

• 1210

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** I recognize that on the east coast they are enhancing the salmon species, and on the west coast they are doing the same. Is there a declining cost-benefit ratio? Have we reached the peak of it yet? Is there any predictability of the success of the program which could give us figures? I think that that might be of interest, not just to me. But I think it should be on the record because the question was asked in committee. Now, let us leave that aside just for the moment because I have an undertaking, I think, to get some figures from the department on that.

Mr. Ewing was talking about upgrading and subsidies for upgrading the vessels. I will concentrate on the west coast, basing my comments to a major extent on the Pearce report. He said he felt that, in the upgrading, some of the criteria that were established by the Department of Fisheries were breached, neglected, overlooked, or put to one side, because the upgrading went further in the building than the criteria would have permitted. It did increase the strength of the fishery, of the fishing boats, to gather the harvest. That, of course, has had its effect upon the stock. May I ask, then, what controls were imposed on the fisherman who did get a subsidy to upgrade his vessel or to buy a new vessel? Why was there not a better effort to make sure that the fisherman who got the subsidy stayed within the criteria, so that there would not be this tremendous expansion in the fleet, with its deleterious effect on the stock?

**Mr. Ewing:** Mr. Munro, I would say firstly it was not the department's intent to increase fishing capacity through the fishing vessel—

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** I recognize that, Mr. Ewing.

**Mr. Ewing:** Right. The controls that are on now do limit this, so that it will not increase the harvesting capacity. Also, I would say, with respect to the fishing vessel assistance plan, much greater emphasis is being placed on the quality improvement aspect, so that the fisherman will bring in a better product, lining holds properly, and compartmentalizing so that

*[Translation]*

Je voudrais revenir à la question d'attribution d'un montant donné pour chaque espèce. Cela serait très difficile à faire dans le cas de la pêche, parce que la conjoncture n'en est pas très stable. Dans le cas du saumon atlantique, par exemple, comme l'a souligné M. Parsons, il faut dépenser un montant démesuré d'argent pour conserver l'espèce dans certains cours d'eau.

De même pour ce qui est de la côte ouest, nous dépensons en ce moment de fortes sommes d'argent pour le rétablissement de certaines espèces de saumon épuisées et pour la revalorisation de ce secteur. Ainsi, il ne s'agissait pas de votre question M. Munro, mais de celle qui a été posée avant. Il serait extrêmement difficile d'établir un seuil pour une espèce particulière. Il faut considérer la situation d'une espèce au moment particulier dont vous parlez et déterminer quelle allocation serait appropriée.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Je me rends compte qu'on est en train de revaloriser les espèces de saumon sur la côte est et qu'il en va de même pour la côte ouest. J'aimerais savoir si le rapport coût-avantage est en décroissance? En avons-vous atteint le sommet? Y a-t-il quelque prédiction du succès du programme dont on pourrait tirer des chiffres? Je pense que cette question présente un certain intérêt, et pas seulement pour moi. Je pense qu'elle devrait figurer au procès verbal puisqu'elle a été posée en comité. Pour le moment, mettons-la de côté, parce que j'ai une tâche à accomplir qui est, je crois, d'obtenir du ministère certains chiffres à ce sujet.

M. Ewing a parlé de la revalorisation des bateaux et des subsides à cette fin. Je vais porter mon attention sur la côte ouest, en m'inspirant principalement du rapport Pearce. Il y est mentionné que dans le cadre de cette revalorisation, certains critères établis par le ministère des Pêches ont été violés, n'ont pas été respectés, ont été ignorés, ou mis de côté, vue que les limites permises ont été dépassées au niveau de la reconstruction. Bien entendu, cela a produit son effet sur le stock. Puis-je demander alors, quels contrôles ont-ils été établis dans le cas des pêcheurs qui ont reçus des subsides pour revaloriser leur bateau ou pour en acheter un neuf? Pourquoi ne s'est-on pas efforcé davantage à s'assurer que le pêcheur qui a bénéficié d'un subside respecte les critères afin d'empêcher cette expansion considérable de la flotte et son incidence nuisible sur le stock?

**M. Ewing:** M. Munro, il me faut vous dire d'abord que le ministère n'avait aucune intention d'accroître la capacité de pêche par le biais des bateaux.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Je l'admets volontiers, M. Ewing.

**M. Ewing:** Bon. Les contrôles actuellement en vigueur établissent une limite sur l'application des subsides, de façon à ce qu'ils ne servent pas à accroître la capacité de la récolte. Je dirais même, en ce qui concerne le plan d'aide relatif aux bateaux de pêche, qu'on accorde une importance prépondérante aux améliorations des bateaux, par exemple, à la qualité

[Texte]

there is not a heavy weight of fish in any particular area of the holds. This is where the emphasis is going at the present time.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Are those pious hopes?

**Mr. Ewing:** No, they are not pious hopes. It was announced by the minister, I believe, in July and October or July and November of last year, that there would be a change in emphasis on the application of those funds.

**The Chairman:** The Auditor General would like to comment.

**Mr. Rowe:** Mr. Munro, on this question of compliance with the department's own criteria, I believe we can quote our experience during our audit, and I would like Mr. Prokaska to comment please.

**Mr. Prokaska:** On the criteria that were violated.... Before the subsidy was given, the criteria—I just have three examples here of multi-criteria. Incidentally, we examined 67 files. We found 187 violations of criteria in the 67 files we examined.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Three per file.

**Mr. Prokaska:** An average of three per file. Most of them were that the boats exceeded the 125 per cent limit that they had on. That was some of them. In some of them, the boat was not in the fishing industry for five years or six years before. The boat was already constructed before the subsidy was applied for. Now those were some of the criteria that were violated before the subsidy was given. After the subsidy was given, the other criterion which was violated was that an insufficient number of bids received for the construction of the vessel. There was no proof of insurance, no proof of inspection during the construction of the vessel, nor was there any proof that the vessel remained in the fishing industry for the required number of years after the subsidy had been given.

• 1215

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** May I then, Mr. Chairman, come back to my original question? What improvement in the monitoring system is now in place that was obviously not in place during that previous period when the fishing fleet just got out of hand?

**Mr. Ewing:** Mr. Munro, I would say that we have taken the Auditor General's comments very, very seriously. I do not want to make any elaborate kind of statement justifying what we have done in the past. What we are doing now is drawing up a proper manual for the operation and conduct of that particular program to meet the needs of fishermen but without contributing to the over-capacity problem, if that actually happened in the past. I would ask Don Puccini to perhaps elaborate on my statements. By the fall of this year, there will be an operating manual for that particular program to ensure

[Traduction]

du revêtement de la cale et des compartiments de sorte qu'il n'y ait aucun poids excessif de poissons etc. ce qui permettrait au pêcheur de ramener un produit de qualité. C'est l'aspect dont nous nous préoccupons le plus en ce moment.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** S'agit-il de bonnes intentions?

**M. Ewing:** Non, il ne s'agit pas du tout d'intentions. Le ministre a annoncé, je pense que c'était en juillet et octobre ou juillet et novembre de l'année passée, qu'il y aurait une modification au niveau de l'affectation des fonds.

**Le président:** Le vérificateur général désire faire quelques remarques.

**M. Rowe:** M. Munro, en ce qui concerne le respect, par le ministre, de ses propres critères, je pense qu'on pourrait citer les résultats de notre vérification et je demande à M. Prokaska de nous en parler.

**M. Prokaska:** Au sujet des critères qui ont été violés... Avant que les subsides soient accordés, les critères—J'ai justement trois exemples de multi-critères. À propos, nous avons examiné 67 dossiers. Nous avons relevé 187 violations des critères dans ces 67 dossiers.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Trois par dossier.

**M. Prokaska:** En moyenne. Dans la plupart des cas, il s'agissait de bateaux où la limite prescrite de 125 pour cent a été dépassée. C'était la situation pour certains d'entre eux. Dans d'autres cas, le bateau était utilisé pour la pêche depuis cinq ou six ans seulement. Il avait été construit avant que la demande de subside ait été présentée. Il s'agit là de quelques critères qui ont été violés avant que le subside soit accordé. Après l'octroi de la subvention, un autre critère a été violé, c'est-à-dire qu'on a reçu un nombre insuffisant de soumissions en vue de la construction du bateau. On n'a pas vu de preuve d'assurance ni de preuve d'inspection pendant la construction du navire et on n'a pas eu non plus de preuve que le navire a continué à appartenir à l'industrie de la pêche pendant le nombre d'années requis une fois que la subvention a été octroyée.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Puis-je alors, Monsieur le président, revenir à ma question initiale? Quelles sont les améliorations qu'on a apporté maintenant au système de contrôle et qui, de toute évidence, n'était pas en vigueur au cours de la période antérieure ou l'on a perdu le contrôle de la flotte de pêche?

**M. Ewing:** M. Munro, je dirais que nous avons pris les observations du Vérificateur général très très au sérieux. Je n'ai pas l'intention de me lancer dans de grands exposés pour justifier nos actions passées. Nous sommes en train de rédiger un bon guide sur le fonctionnement et la gestion de ce programme particulier afin de répondre aux besoins des pêcheurs sans toutefois contribuer aux problèmes de capacité excédentaire, si tant est que ce problème se soit réellement produit par le passé. Je voudrais demander à Don Puccini s'il aimerait expliciter mes déclarations. D'ici l'automne prochain, on dif-



*[Text]*

that some of the observations that have been justifiably made by the Auditor General's department are taken into account and that the money will be spent under very, very much more controlled conditions.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** Just before Mr. Puccini makes his contribution, do I understand therefore that there is a subsidy program still in place to increase even more the fishing capacity of the fleet on the west coast? Did it take the Auditor General to point out that the fishing stocks were being over-fished? Surely the work of the scientists and the catches themselves, without the assistance of the Auditor General, should have told the Fisheries department that there was a drop in the stocks and that they were being over-fished.

**Mr. Ewing:** If I may, Mr. Chairman, I will ask Mr. Johnston to speak with respect to the west coast and then Don Puccini.

**Mr. H.D. Johnston:** First of all, Mr. Chairman, there is a subsidy for fishing vessels on the west coast, which is being addressed at the present time, but it is not a Department of Fisheries and Oceans subsidy, as you are quite aware. The ex-Department of Industry, Trade and Commerce administers that particular subsidy, but to control the effort, these are some of the measures the department has taken. We have stopped the pyramiding of vessels. We have taken a number of steps. We have established replacement criteria that would limit replacement to its existing length or weight. That has gone a long way to control the effort. Another system we are looking at, at the present time, and we have an industry committee working on it, is a quota system for individual vessels. Then you have sort of absolute control. The vessels are only allowed to fish so many pounds of fish, or tons, or whatever, and that is it, regardless of the size of the boat they have. It is not going to be any advantage for the fishermen to have a larger boat than is necessary. The quota system can also help in rationalizing the fleet and even make it smaller if the quotas are transferable amongst the fishermen.

So steps are being taken to remove the subsidy. We have taken steps to control the escalation of effort on vessels on the west coast.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** My final comment, if I may.

**The Chairman:** Well, Mr. Puccini wanted to answer that.

**Mr. D.S. Puccini (Director General, Economic Development and Marketing, Department, Fisheries and Oceans):** Mr. Chairman, I would not add very much more to this. This is a very important issue. I think Mr. Johnston clarified that the

*[Translation]*

fusa un guide de fonctionnement pour ce programme particulier afin de faire en sorte que certaines des observations faites à juste titre par le ministère du Vérificateur général soient prises en compte et que les dépenses fassent l'objet d'un contrôle extrêmement plus serré.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** Juste avant d'entendre la contribution de M. Puccini, j'aimerais savoir si je dois conclure qu'il existe encore un programme de subventions permettant d'accroître encore davantage la capacité de pêche de la flotte sur la côte Ouest? Fallait-il attendre le Vérificateur général pour savoir que les stocks de poissons étaient surexploités? Il est certain que le ministère des Pêches aurait pu se rendre compte, sans l'aide du Vérificateur général, en se fondant sur le travail des scientifiques et sur les prises elles-mêmes qu'il y avait une baisse des stocks et que ces derniers étaient surexploités.

**M. Ewing:** Sauf votre respect, Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Johnston de s'adresser avec respect au représentant de la côte Ouest, puis de céder la parole à Don Puccini.

**M. H.D. Johnston:** Je mentionne tout d'abord, Monsieur le président, qu'une subvention est accordée aux navires de pêche sur la côte Ouest, dont il est question à l'heure actuelle, mais qu'il ne s'agit pas d'une subvention du ministère des Pêches et Océans comme vous le savez parfaitement. C'est l'ex-ministère de l'Industrie et du Commerce qui administre cette subvention, mais le Ministère a pris certaines mesures afin de contrôler les efforts déployés. Nous avons mis fin à la croissance pyramidale des navires. Nous avons pris un certain nombre de mesures. Nous avons établi des critères de remplacement en vertu desquels les nouveaux navires doivent avoir la même longueur ou le même poids que leurs prédécesseurs, ce qui a contribué grandement à contrôler les efforts déployés. Nous envisageons actuellement d'adopter un système de contingents pour chacun des navires et nous avons demandé à un comité industriel de se pencher sur la question. Ce système permettrait en quelque sorte d'établir un contrôle absolu. Les navires ne sont alors autorisés qu'à pêcher un certain nombre de livres, de tonnes ou quelle quantité que ce soit de poissons et ils ne peuvent excéder cette limite quelle que soit leur taille. Il n'y aura aucun avantage pour le pêcheur à posséder un bateau plus grand que nécessaire. Le système de contingents peut également contribuer à rationaliser la flotte et même à la restreindre si les contingents sont transférables parmi les pêcheurs.

Nous prenons donc des mesures pour supprimer la subvention, et nous en avons pris aussi pour contrôler l'escalade des efforts déployés à l'égard des vaisseaux sur la côte Ouest.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** J'aimerais qu'on me permette de faire un dernier commentaire.

**Le président:** Eh bien, M. Puccini voulait répondre à cette intervention.

**M. D.S. Puccini (directeur général, Commercialisation et expansion économique, ministère des Pêches et Océans):** Monsieur le président, je n'ai pas grand chose à ajouter sur cette question. Je pense que M. Johnston a précisé que le



## [Texte]

department's fishing vessel assistance program does not operate on the west coast. There are no funds expended by the department. The Department of Industry, Trade and Commerce has a vessel subsidy program for large vessels, vessels in the very large category, a subsidy of 9 per cent. My recollection is that this does not apply on the west coast because many of the vessels are much smaller than the 75-foot lower limit on the IT & C subsidy.

• 1220

If I may, I think I would like to comment just briefly on the question of over-capacity. I would state that the view from the economists within the department, having looked at the vessel subsidy program, is that it does not contribute significantly to the over-capacity problem. Mr. Prokaska's comments relating to increases approved by the department, 125 per cent in one instance—I think he might have meant 25 per cent, and that would be a large increase from the existing size.

Generally speaking, the guidelines are flexible. I think what is important to recognize is that the legislation and the regulations under the fishing vessel assistance program are adhered to. The guidelines vary according to the circumstances. Each application for vessel subsidy is looked at essentially on its own merits. For example, I think the guideline indicates that we do not subsidize vessels greater than 10 years old. In a circumstance where in fact a vessel may have been poorly constructed, or perhaps due to weather conditions does not last any longer than seven or eight years, the minister applies his discretion.

**Mr. Munro (Esquimalt—Saanich):** I have many more questions to ask. I was not suggesting, though, that the subsidy program was the only problem. Of course pyramiding is, I think, an even greater problem.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Munro.

Supplementary to what Mr. Munro was asking Mr. Rowe, the department has summarized their understanding of the four major areas of concern and then gone into some explanation of what they are doing. In general, does your office agree with the summary of their major concerns and with the action that has been stated? Also, when do you expect the Auditor General's staff will be going in again to examine the follow-up to this audit?

**Mr. Rowe:** Mr. Chairman, I believe in the opening by the deputy minister they have addressed the four major concerns. I would reserve judgment on what the department will do until we see some of their action plans developed. Normally, we would give the department reasonable time before we do a follow-up. In this case, there is a lot of action being taken, I understand, but we have not been in there to find out or to audit the findings or their plans. We would think that maybe early 1983 or mid-1983 we would do a follow-up on this department.

## [Traduction]

programme d'aide aux navires de pêche du Ministère ne s'applique pas à la côte Ouest. Le Ministère ne dépense pas de fonds dans cette région. Le ministère de l'Industrie et du Commerce a un programme de subventions qui s'applique aux très grands navires et en vertu duquel il verse une subvention de 9 pour cent. Selon mes souvenirs, ce programme ne s'applique pas à la côte Ouest, parce qu'un grand nombre des navires qui y sont utilisés son loin d'avoir 75 pieds, ce qui correspond à la limite inférieure fixée dans le cadre de la subvention du ministère de l'Industrie et du Commerce.

J'aimerais, si possible, commenter brièvement la question de la capacité excessive. Je dirais que, après avoir examiné le programme de subvention aux navires, les économistes du Ministère se sont dit d'avis que ce programme ne contribuait pas au problème de la capacité excessive. M. Prokaska a commenté les augmentations approuvées par le Ministère, il a parlé une fois d'une augmentation de 125 %. Je pense qu'il a peut-être voulu dire 25 %, et ce serait là une forte augmentation par rapport à la taille actuelle.

En règle générale, les lignes de conduite sont souples. Je crois que ce qu'il est important de reconnaître, c'est que les lois et les règlements établis en vertu du programme d'aide aux navires de pêche sont respectés. Les lignes de conduite varient selon les circonstances. Chaque demande de subvention à un navire est examinée essentiellement selon sa valeur intrinsèque. Ainsi, je crois que la ligne de conduite stipule que nous ne devons pas subventionner des navires qui ont plus de dix ans. Si, en fait, un bateau a été mal construit ou s'il a été soumis à des conditions climatiques telles qu'il ne dure pas plus de sept ou huit ans, le Ministre applique son pouvoir discrétionnaire.

**M. Munro (Esquimalt—Saanich):** J'ai plusieurs autres questions à poser. Je ne voulais pas laisser entendre que le programme de subventions constituait le seul problème. Je pense évidemment que la croissance pyramidale est un problème bien plus grave.

**Le président:** Merci, M. Munro.

A titre de complément aux questions posées par M. Munro à M. Rowe, le Ministère a résumé sa vision des quatre grands secteurs de préoccupation et ensuite expliqué quelque peu ce qu'il faisait. En général, votre bureau souscrit-il au résumé des grands secteurs de préoccupation et aux mesures exposées? En outre, quand pensez-vous que le bureau du Vérificateur général se réunira de nouveau pour examiner le suivi de cette vérification?

**M. Rowe:** Monsieur le président, je crois que le discours du sous-ministre a permis de traiter les quatre grandes préoccupations. J'aimerais réserver mon jugement sur les mesures que prendra le Ministère jusqu'au moment où ce dernier aura conçu quelques-uns de ses plans d'action. Ordinairement, nous laisserions au Ministère un délai raisonnable avant de procéder à un suivi. Dans le cas présent, je crois comprendre qu'un grand nombre de mesures ont été prises mais nous ne nous sommes pas rendus sur place pour prendre connaissance des conclusions ou des plans qui ont été dressés, ni pour effectuer

[Text]

**The Chairman:** Thank you. Mr. Hovdebo, did you have a question or two?

**Mr. Hovdebo:** Yes, Mr. Chairman. You will have to bear with me if I cover some territory that has been covered before.

To some extent following along the question you asked, Mr. Chairman, in the Auditor General's report, on page 231, on support services, the Auditor General did point out some of the weaknesses in the support services area, such as financial management. I wonder if the Auditor General's staff could elaborate a little bit on those weaknesses in the department's support services, the criticisms they made?

**The Chairman:** Mr. Prokaska.

**Mr. Prokaska:** In the case of the financial management, I think we identified weaknesses in financial plans and systems, lack of a fundamental direction from headquarters, little involvement of financial officers in the planning process.

**Mr. Hovdebo:** Some of the other areas I think were electronic data processing and payroll cost management.

**Mr. Prokaska:** Would you like me to elaborate on that?

**Mr. Hovdebo:** Just a little bit, yes.

**Mr. Prokaska:** In the case of EDP, we found no national policy in a long-term plan or security plans. The lack of security plans led to some loss of some data that we felt was very valuable data to fisheries.

• 1225

Payroll cost management—there was little planning done within the personnel function, no integration with long-term program needs, no systematic identification of training needs.

Internal audit—they had no operational plans. However, in internal audit I think they had cleaned up all of these before our audit ended. They only had one meeting of the audit committee since 1979.

Material and facilities management—we found the planning was weak in this area as well.

**Mr. Hovdebo:** Maybe the department could comment on this.

What measures—besides what you indicated—have been taken, or is the department taking, on these major weaknesses?

[Translation]

une vérification à cet égard. Nous pensons qu'au début ou au milieu de 1983 ce Ministère fera peut-être l'objet d'un suivi.

**Le président:** Merci. M. Hovdebo, aviez-vous une question ou deux à poser?

**M. Hovdebo:** Oui, Monsieur le président, vous devrez me supporter si j'aborde un domaine qui a déjà été abordé avant moi.

Pour poursuivre dans une certaine mesure un sens de votre question, Monsieur le président, je mentionne qu'à la page 231 du rapport du Vérificateur général on signale quelques-unes des faiblesses du secteur de soutien, par exemple la gestion financière. Je me demande si les membres du personnel du Vérificateur général pourraient expliciter quelque peu ces faiblesses dans les services de soutien du Ministère et les critiques qu'ils ont formulées à cet égard?

**Le président:** M. Prokaska.

**M. Prokaska:** En ce qui concerne la gestion financière, je pense que nous avons décelé des faiblesses dans les plans et les systèmes financiers, l'absence d'une direction fondamentale de la part de l'administration centrale et la participation réduite des agents financiers au processus de planification.

**M. Hovdebo:** Je crois que parmi les autres secteurs relevés, il y avait le traitement électronique des données et la gestion des coûts de la paie.

**M. Prokaska:** Aimerez-vous que j'expose ce sujet plus en détail?

**M. Hovdebo:** Juste un peu plus en détail, oui.

**M. Prokaska:** Pour ce qui a trait au traitement électronique des données, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune politique nationale du point de vue d'un plan à long terme ou de plans de sécurité. L'absence de plans de sécurité entraînait la perte de certaines données qui, à notre avis, présentaient une très grande valeur pour le secteur de la pêche.

Gestion des coûts de la paie—il n'y a eu ni une planification suffisante du personnel ni intégration aux besoins en matière de programme à long terme, ni identification systématique des besoins en matière de formation.

Vérification interne—Aucun plan opérationnel n'a été élaboré. Toutefois, je pense que lors de la vérification interne, toutes ces questions ont été réglées avant la fin de notre propre vérification. Il n'y a eu qu'une réunion du comité chargé de la vérification, depuis 1979.

Gestion du matériel et des installations—Nous avons constaté que la planification était mauvaise dans ce domaine également.

**M. Hovdebo:** Peut-être que le... ministère pourrait formuler des commentaires à ce sujet.

Mises à part les mesures que vous nous avez indiquées, quelles sont celles que le ministère a déjà prises ou est en train de prendre pour remédier à ces lacunes importantes?

## [Texte]

**Mr. Ewing:** Mr. Chairman, as I stated earlier, our initial concern in the birth of the department was to try to get some of our operational programs operating more effectively. We recognized a very serious weakness in our support services that resulted from the splitting off of our department from the former Department of Environment; we came out very lean in manpower resources in the support services area. However, we have, I believe, made major strides over the past two years with the introduction of IMPAC. The Comptroller General's Office did a survey of the department, the departmental deficiencies, and again it came as no surprise to us that these very areas that the Auditor General's Office also flagged were very weak. We have taken extensive measures to overcome these, and I would ask David Griggs, the Director General of Management Improvement Practices within the department, and also our comptroller, John O'Neil, to speak to some of the very specific actions that have been taken in improving these several areas. As I say, it was no surprise to us that they were found deficient.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, I wonder if we could ask Mr. Murray from the Comptroller General's Office if he could add anything to your answer.

Mr. Murray.

**Mr. William Murray (Liaison Officer, Management Practices Branch, Office of the Comptroller General of Canada):** Mr. Chairman, from the point of view of the Comptroller General, the OCG IMPAC survey report was finalized in September 1980. Since March of last year we have been working with the department and producing an action plan—an IMPAC action plan. That has been expected for several months. There have been delays, but we do understand there have been developments within the department. It has been a difficult process, and we are expecting an action plan fairly soon. They have been at work in the area of planning and other areas that have been taken to task, but we still do not have an action plan. That is the point we are at just now.

**Mr. Hovdebo:** In the case of these actions, or the action that is being taken, are there any specific target completion dates?

**Mr. Murray:** Mr. Chairman, in the action plan this is one of the specifications we make, that the projects to rectify discrepancies are described, the responsibility assigned, and the planned finishing date is specified. It is not always adhered to, but it is specified originally in the planning process.

**Mr. Hovdebo:** In these cases, particularly of the weaknesses in support services here, does the department have any specific target completion dates for the action they are going to take?

**Mr. D.D. Griggs (Director, Evaluation and Audit, Department of Fisheries and Oceans):** Mr. Chairman, perhaps I

## [Traduction]

**M. Ewing:** Monsieur le président, comme je l'ai déjà dit, notre premier objectif, lors de la création de ce ministère, était d'essayer de rendre certains de nos programmes opérationnels plus efficaces. Nous avons décelé de très graves carences dans nos services de soutien dues à la séparation de notre service de l'ancien ministère de l'Environnement. Nous sommes partis avec très peu de ressources humaines pour assurer les services de soutien. Toutefois, je pense, qu'au cours de ces deux dernières années, nous avons avancé à pas de géant en adoptant le PPCG (Perfectionnement des pratiques et contrôle de gestion). Le bureau du Contrôleur général a mené une enquête sur le ministère, ses points faibles et, là encore, nous n'avons pas été surpris d'apprendre que les domaines examinés par le bureau du Contrôleur général présentaient également de très sérieux points faibles. Nous avons pris des mesures importantes pour pallier à ces carences, et j'aimerais demander à M. David Griggs, le Directeur général du perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion, au sein du Ministère et, également à notre contrôleur, M. John O'Neil, de nous parler des mesures qui ont précisément été prises pour améliorer ces domaines. Comme j'ai déjà dit, les points faibles décelés ne nous ont pas surpris.

**Le président:** M. Hovdebo, je ne sais pas si je ne pourrais demander à M. Murray du Bureau du Contrôleur général s'il aurait quelque chose à ajouter à votre réponse.

M. Murray.

**M. William Murray (agent de liaison, Direction des pratiques de gestion, Bureau du Contrôleur général du Canada):** Monsieur le président, en ce qui concerne le Contrôleur général, le rapport d'enquête établi par le bureau du Contrôleur général, au sujet du PPCG a été terminé en septembre 1980. Depuis le mois de mars dernier, nous avons collaboré avec le Ministère pour élaborer un plan d'action— plan d'action qui rentre dans le cadre du PPCG et que l'on attend depuis plusieurs mois. Il y a eu des retards, mais nous comprenons qu'il y a eu des changements au sein du Ministère. La tâche a été difficile, mais le plan d'action devrait être bientôt prêt. Nos efforts ont porté sur la planification et d'autres aspects qui devaient être examinés, mais nous n'avons toujours pas de plan d'action. Voilà où nous en sommes actuellement.

**M. Hovdebo:** En ce qui concerne la ou les mesures que l'on est en train de prendre, quelles sont les dates-cibles qui ont été fixées pour leur mise en oeuvre?

**M. Murray:** Monsieur le président, c'est, en fait, l'une des précisions que nous donnons dans le plan d'action: nous décrivons les projets visant à redresser les écarts constatés et les responsabilités attribuées, et précisons la date finale de la mise en application des mesures en question. Elle n'est pas toujours respectée, mais dans la planification initiale, elle est précisée.

**M. Hovdebo:** En ce cas, particulièrement en ce qui a trait aux points faibles décelés dans les services de soutien, est-ce que le ministère a fixé une date cible précise pour la mise en oeuvre des mesures prévues?

**M. D.D. Griggs (directeur, Evaluation et vérification, ministère des Pêches et Océans):** Monsieur le président, je



*[Text]*

could deal with the specific areas—with the exception of finance, which I will ask Mr. O'Neil to deal with.

First of all, on the electronic data processing, the department expects to have a policy—a new policy for EDP—in August of this year. We have already issued a procurement policy within the department for acquisition of electronic data processing hardware and services. We expect to issue a security policy for EDP in May of this year; in other words, this month.

• 1230

As far as audit is concerned, the audit committee is now active and has met, in fact, three times since the Auditor General's Report, under the chairmanship of the deputy minister. We have another meeting, in fact, in about a week's time.

On personnel, the human resources planning, we have a policy review under way, and we propose to have a revision of our policy for senior management approval in August of this year. We expect to have processes and plans for human resource development for approval next January, 1983, and we anticipate having an inventory of positions and incumbents and, therefore, an identification of needs in human resources planning, by March, 1983.

The Auditor General identified weaknesses in our training throughout the department. We have a new policy on training already promulgated, and we are developing new systems and workshops and training mechanisms which we expect to be able to put into operation in August of this year.

We are also developing a new information system on human resource needs, and it is under study presently. The study is expected to be completed in December, 1982. We are hoping for implementation of a new information system on personnel by August 1983.

As for materiel management and general procurement throughout the department, we agree that we need better processes. It is a major project under our IMPAC plan, presently in draft form, and the project has been under way to improve materiel management in the department for about a year. We expect it will be completed in about another 18 months.

About the IMPAC action plan itself, which Mr. Murray referred to, it has gone through a couple of drafts. We expect to have a plan available for the deputy minister's review and approval approximately at the end of this month, the end of May, or perhaps very early in June. We have identified all of the projects that we wish to address in improving the support areas of the department. We are now in the business of trying to arrive at a reliable costing of those efforts and appropriate descriptive material to surround our intentions.

*[Translation]*

pourrais peut-être vous parler des mesures en question—exception faite de celles qui concernent les finances dont je demanderai à M. O'Neil de vous entretenir.

Tout d'abord, en ce qui concerne le traitement électronique des données, le Ministère doit établir une nouvelle politique relative au TED—au mois d'août prochain. Nous avons déjà élaboré une politique relative à l'approvisionnement au sein du ministère, et applicable à l'acquisition de matériel et de services de traitement électronique des données. Nous devons rendre publique en mai, c'est-à-dire ce mois-ci, une politique de sécurité en matière d'informatique.

Le comité chargé de la vérification est actuellement actif et en fait, a déjà tenu trois réunions présidées par le Sous-ministre, depuis la parution du rapport du Vérificateur général. Il se réunira encore dans une semaine environ.

En ce qui concerne le personnel et la planification des ressources humaines, nous sommes en train d'élaborer une politique et nous envisageons de réviser celle qui a trait à l'approbation de la haute direction, en août prochain. Nous espérons avoir des méthodes et des plans de développement des ressources humaines à faire approuver en janvier 1983 et nous prévoyons l'établissement d'un répertoire des noms des postes et de leurs titulaires, donc, un relevé des besoins en matière de planification des ressources humaines dès mars 1983.

Le Vérificateur général a relevé des points faibles dans la formation dispensée dans l'ensemble du Ministère. Nous avons déjà rendu publique une nouvelle politique de formation et nous sommes en train de mettre sur pied de nouveaux systèmes, des ateliers et des mécanismes de formation, qui, nous l'espérons, pourront être rendus opérationnels en août prochain.

Nous sommes également en train d'élaborer un nouveau système d'information sur les besoins en ressources humaines et il est à l'étude actuellement. Cette étude est censée être terminée en décembre 1982. Nous envisageons la mise en oeuvre d'un nouveau système d'information sur le personnel, dès août 1983.

En ce qui concerne la gestion du matériel et l'approvisionnement en général, au sein du ministère, nous convenons que nos systèmes pourraient être améliorés. Il s'agit là de l'un des projets importants de notre plan PPCG qui en est actuellement à l'état d'ébauche. Il a été mis en route depuis près d'un an, pour améliorer la gestion du matériel dans le ministère. Nous espérons qu'il sera terminé dans 18 mois environ.

En ce qui concerne le plan d'action élaboré dans le cadre du PPCG, auquel M. Murray a fait allusion, il a connu des hauts et des bas. Nous espérons avoir un plan à soumettre à l'examen et à l'approbation du Sous-ministre à la fin de ce mois-ci, c'est-à-dire en fin mai ou peut-être au tout début du mois de juin. Nous avons exposé tous les projets que nous désirons entreprendre pour améliorer les services de soutien assurés dans le Ministère. Actuellement, nous sommes en train d'es-



**[Texte]**

Perhaps, for information on the financial area, I could hand it over to Mr. O'Neil.

**Mr. L.J. O'Neil (Comptroller, Department of Fisheries and Oceans):** Yes, thank you, Mr. Griggs.

Mr. Chairman, it might be useful for the committee if I were to elaborate just a little on the comments Mr. Ewing made initially.

When I came to the department almost exactly two years ago, shortly after its creation, there really was not a financial function of any substance. I found, on my arrival, approximately eight or nine people who were supposedly looking after the professional financial needs of the department. Not one of those persons was a professional, and, indeed, things were in a very immature state of development.

What we have done in the last two years is really develop a new financial function in the department, and we have provided for all of the deficiencies that have been identified, not only by the Auditor General's comprehensive audit, but also by the Comptroller General's IMPAC survey. We have developed a five-year plan which will deal with each of these deficiencies in a formal way, and it is our intention to document new systems for finance in a departmental financial manual. We have now some 30 IMPAC projects on the planning board, and all of these are on track. We expect that the first section of the new financial manual will be published in September of this year.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

I see the time has come to wrap things up. But I wanted to ask one question of the department. Could you give us a figure that would be the total value of landings of all species in a year?

Mr. Puccini.

**Mr. Puccini:** It would be approximately, now—I have to stress that. I would suggest for 1981 the total value of all commercial fisheries in Canada, landed value, would be in the order of \$1.1 billion. The number I have in mind also is the market value, the export value, for example, which approaches in total—for the Canadian market and our export markets—\$2 billion, in round numbers.

**The Chairman:** Exports . . .

**Mr. Puccini:** Export value is about \$1.5 billion and the value of the Canadian market is about \$500 million, for, let us say, a total Canadian production value of about \$2 billion.

**The Chairman:** I am not clear on how we get from \$1.1 billion to \$2 billion.

**[Traduction]**

sayer de parvenir à établir des coûts fiables pour ces projets et à obtenir toute la documentation écrite nécessaire.

Pour ce qui est des questions financières, M. O'Neil, aimerait sans doute prendre la parole.

**M. L.J. O'Neil (contrôleur, ministère des Pêches et Océans):** Oui, merci M. Griggs.

Monsieur le président, le Comité apprécierait sans doute que j'en dise juste un peu plus que M. Ewing ne l'a déjà fait.

Lorsque je suis arrivé au Ministère, il y a exactement deux ans, c'est-à-dire très peu de temps après sa création, la fonction finance n'existait pratiquement pas. À mon arrivée, j'ai trouvé environ huit ou neuf personnes qui étaient censées s'occuper des questions financières du Ministère. Aucune d'entre elles n'était des spécialités dans ce domaine, et en fait, les choses n'étaient pas très avancées.

Au cours des deux dernières années, nous avons tenté d'élaborer une nouvelle fonction finance dans le Ministère et nous avons prévu toutes les lacunes qui ont été décelées non seulement lors de la vérification complète du Vérificateur général, mais également par l'enquête du contrôleur général menée dans le cadre du PPCG. Nous avons élaboré un plan de cinq ans qui s'attaquera à chacune de ces faiblesses de façon formelle et nous avons l'intention d'expliquer de nouveaux systèmes dans un guide financier du Ministère. Nous avons actuellement quelques 30 projets élaborés dans le cadre du PPCG qui viennent d'être mis en route. Nous espérons que la première partie du nouveau guide financier sera publiée en septembre prochain.

**Le président:** Merci M. Hovdebo.

Je pense qu'il est temps de résumer. Mais je voulais poser une question au Ministère pour lui demander s'il pourrait nous chiffrer la valeur totale annuelle au débarquement de toutes les espèces.

Monsieur Puccini.

**M. Puccini:** Il s'agit d'estimations, permettez-moi de le souligner. Il me semble que pour 1981, la valeur totale de l'ensemble de la pêche commerciale, selon la valeur au débarquement, sera de l'ordre de 1,1 milliard de dollars. J'ai également en tête la valeur marchande, la valeur des exportations, par exemple, qui se situe dans l'ensemble—pour le marché canadien et nos marchés d'exportation—à 2 milliards de dollars, en chiffres ronds.

**Le président:** Les exportations . . .

**M. Puccini:** La valeur à l'exportation est d'environ 1,5 milliard de dollars et la valeur du marché canadien est d'environ 500 millions de dollars pour, disons, une valeur totale de la production canadienne d'environ 2 milliards de dollars.

**Le président:** Je ne vois pas très bien comment nous passons de 1,1 milliard à 2 milliards.

[Text]

**Mr. Puccini:** The \$1.1 billion is the landed value and the \$2 billion is the export and the—

**The Chairman:** After processing and—

**Mr. Puccini:** Right, value added. But I must emphasize that those are approximations.

**The Chairman:** Is there any estimate that you make on the sport-fishing catch?

**Mr. Puccini:** Depending on which economist one talks to, the value of the sport fishery in Canada—and I guess depending on which angler one talks to, because there is a large measure of imputed value in terms of the amount that one would pay to catch an Atlantic salmon or to catch a Pacific salmon—but by sheer coincidence, \$2 billion is the estimated recreational value of Canada's fisheries. That \$2 billion includes both the recreational saltwater fisheries on the Atlantic and the Pacific and the recreational freshwater fisheries in the Great Lakes and the inland waters.

**The Chairman:** And when you say value, do you mean the landed value of the fish the sports fishermen take?

**Mr. Puccini:** No, because this is a value that is estimated by economists and others. It is essentially a value that comprises the contribution to the gross national product of all the expenses, for example, associated with sport fishing.

**The Chairman:** Boats, accommodation.

**Mr. Puccini:** Boats, motors, accommodation, tourism, beer, et cetera.

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Puccini:** One could appreciate, given those variables, the degree to which that is an estimate.

**The Chairman:** Very good.

We traditionally give an opportunity for final comments at this point. Mr. Rowe.

**Mr. Rowe:** Mr. Chairman, in my opening statement I mentioned that we believe the problem has been identified and the department now has an opportunity to do something about it. Perhaps I can be more specific. I was encouraged to hear that there are some action plans in the area of support services. We will be even more pleased when we see the plans implemented. We shall follow up on that.

In the area of the fishing vessel assistance program, there might be something that could be done now in following their own eligibility criteria, and if the criteria do not apply, perhaps they should be revised.

For the Salmonid Enhancement Program, the socio-economic methodology that was developed apparently is very good and we are wondering why it cannot be used on the east coast.

[Translation]

**M. Puccini:** Les 1,1 milliard de dollars représentent la valeur au débarquement et les 2 milliards, les exportations et la...

**Le président:** Après le traitement et...

**M. Puccini:** Voilà, la valeur ajoutée, mais je dois souligner qu'il s'agit d'approximations.

**Le président:** Faites-vous des estimations sur la pêche sportive?

**M. Puccini:** Selon l'économiste et selon le pêcheur sportif à qui l'on s'adresse, la valeur de la pêche sportive au Canada étant donné l'importance de la valeur imputée, c'est-à-dire le montant qu'une personne est prête à déboursier pour pêcher un saumon de l'Atlantique ou un saumon du Pacifique par pure coïncidence, s'élève à environ 2 milliards de dollars la valeur de la pêche sportive au Canada. Cette somme de 2 milliards de dollars tient compte de la pêche sportive en eau salée, dans l'Atlantique et le Pacifique, et la pêche sportive en eau douce dans les Grands lacs et dans les eaux intérieures.

**Le président:** Et lorsque vous parlez de la valeur, voulez-vous dire la valeur au débarquement du poisson pêché par les pêcheurs sportifs?

**M. Puccini:** Non, étant donné que cette valeur est estimée par des économistes et d'autres personnes. Il s'agit essentiellement d'une valeur qui tient compte de la somme que représentent par rapport au produit national brut toutes les dépenses, par exemple, associées à la pêche sportive.

**Le président:** Les bateaux, les aménagements.

**M. Puccini:** Les bateaux, les moteurs, les aménagements, le tourisme, la bière, etc.

**Le président:** Bien.

**M. Puccini:** Compte tenu de ces facteurs, on pourrait évaluer dans quelle mesure il s'agit d'une estimation.

**Le président:** Très bien.

Nous donnons habituellement à cette étape l'occasion de faire quelques derniers commentaires. M. Rowe.

**M. Rowe:** Monsieur le président, dans ma déclaration préliminaire, je mentionnais que nous croyons que le problème a été déterminé et que le ministère a maintenant l'occasion de s'y arrêter. Je pourrais peut-être être plus spécifique. Je suis heureux d'apprendre que des programmes d'action sont prévus dans le domaine des services de soutien. Nous serons encore plus heureux de voir ces programmes mis en oeuvre. Nous suivrons cette affaire.

En ce qui concerne le programme d'aide pour les bateaux de pêche, on pourrait peut-être faire quelque chose maintenant en respectant leurs propres conditions d'admissibilité, et si ces conditions ne s'appliquent pas, elles devraient peut-être être révisées.

Pour ce qui est du Programme de mise en valeur des salmonides, les méthodes d'analyse socio-économiques élaborées sont apparemment très efficaces, et nous nous demandons pourquoi elles ne pourraient pas être utilisées pour la côte Est.

## [Texte]

One area that was not mentioned is the area of cost recovery for the use of the department's facilities or assets. I was somewhat surprised to see in the opening statement of the department that they will wait until 1983 to revise some rates for the use of these facilities and we are wondering why action cannot be taken now in revising the rates for the use of its vessels by outside organizations or for the bait depots or for the use of harbours by pleasure craft. Certainly they should not wait until 1983 to develop procedures for periodic review of the rates for the small craft harbours.

So these are just some final comments where I think some action could be taken quickly, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Ewing, do you want a final comment?

**Mr. Ewing:** Yes, I will respond to as many as I can remember since I was not writing them down.

About the small craft harbours, just recently a document was put forward proposing increases in the fees charged. It was not accepted to raise them at this time because the prices in the fishing industry are up on both coasts. The fact is mentioned that since 1973 there have been no price increases per se and that is essentially correct. However, there has been a difference in the way that some of the recreational harbours have been handled, the leasing arrangements and so on, by which the department does receive a greater amount of funding than in 1973.

• 1240

About making available our vessels, particularly to universities and so on, in 1962 or thereabouts there was a Cabinet document which established in a formal way the Canadian Committee on Oceanography. That was at the same time that Canada moved forward very quickly into the field of oceanographic research as a result of the first Geneva Convention in 1958 on the Law of the Sea, defining what the continental shelf actually was.

At that time or shortly afterwards, universities were encouraged, largely through federal government grants and contributions, to establish faculties of oceanography, particularly at the University of British Columbia, and Dalhousie University on the east coast. At that time, it was stated very, very clearly that inasmuch as these faculties within the universities would be contributing to the overall knowledge to be gained in carrying out scientific research at sea, it would be incumbent on the federal government to provide them with the necessary seagoing facilities to carry out their research programs.

In short, I would say this has been an excellent investment on the part of the federal government. We derive the bulk of our employees from these faculties that are producing oceanographers. The work they are doing in their research programs is very, very much complementary to the work we are

## [Traduction]

Une question n'a pas été traitée: le recouvrement des coûts pour l'utilisation des installations ou des biens du ministère. J'ai été quelque peu étonné d'entendre, dans la déclaration préliminaire du ministère, que celui-ci ne révisera pas avant 1983 certains tarifs imposés pour l'utilisation de ses installations, et nous nous demandons pourquoi le ministère ne révisé pas maintenant les tarifs imposés pour l'utilisation de ses navires par des organismes extérieurs ou pour les dépôts d'appâts ou pour l'utilisation des ports par les navires de plaisance. Il ne devrait certes pas attendre jusqu'en 1983 avant d'élaborer des modalités en vue d'une révision périodique des tarifs pour l'utilisation des ports réservés aux petits navires.

J'ai fait ces quelques derniers commentaires pour souligner certains domaines où des mesures pourraient être prises, M. le Président.

**Le président:** M. Ewing, voulez-vous faire un dernier commentaire?

**M. Ewing:** Oui, je répondrai à toutes les questions dont je peux me rappeler, car je ne les ai pas prises en note.

En ce qui concerne les ports réservés aux petits navires, on a tout récemment présenté un document proposant l'augmentation des tarifs imposés. Cette proposition a été refusée, étant donné qu'actuellement les prix fixés dans l'industrie de la pêche sont à la hausse, sur les côtes de l'Atlantique et du Pacifique. On a souligné le fait que depuis 1973, les prix n'ont pas augmenté, ce qui est juste en principe. Toutefois, le mode de gestion de quelques-uns de ports de plaisance a été modifié, notamment, les conditions de location, etc., qui permettent au ministère de toucher des sommes plus importantes qu'en 1973.

En ce qui a trait à la possibilité de permettre aux universités et à d'autres établissements ou organismes d'utiliser nos navires, en 1962 ou aux environs de cette année-là, un document du Cabinet établissait officiellement le Comité canadien de l'océanographie. C'est à cette période que le Canada s'est lancé subitement dans la recherche océanographique, à la suite de la première convention de Genève en 1958 sur la Loi de la mer, qui définissait le plateau continental.

A cette période ou peu après, les universités ont été encouragées, surtout grâce à l'apport et aux subventions du gouvernement fédéral, à créer des facultés d'océanographie, particulièrement à la University of British Columbia et à la Dalhousie University sur la côte est. A ce moment-là, on a souligné d'une manière très claire que dans la mesure où ces facultés universitaires contribueraient à l'acquisition de connaissances générales dans le cadre de la recherche océanographique, il incomberait au gouvernement fédéral de mettre à la disposition de ces facultés les bateaux de pêche en haute-mer nécessaires pour l'exécution de leurs programmes de recherche.

Bref, je crois qu'il s'agit d'un excellent investissement de la part du gouvernement fédéral. La majeure partie de nos employés sont recrutés dans ces facultés qui forment des océanographes. Le travail qu'ils effectuent dans le cadre de la recherche vient compléter dans une mesure très importante le



*[Text]*

doing ourselves, or we should be doing ourselves, providing the resources and manpower were available.

That is really the justification for our providing these platforms. The universities cannot accept them. They are using them for a very, very good purpose. To introduce cost recovery to a university, you could say goodbye to their production mill for the oceanographers of the future.

**The Chairman:** Thank you very much.

I want to thank all of the witnesses for being with us this morning. As you know, we had originally planned to have two meetings this week and you were to be invited back on Thursday. It appears as though we will not need that meeting on Thursday and that we may have obtained as many answers and as much information as we needed today. However, we would like to reserve the right to come to you with requests in writing for some further information and we may want to ask you to come back again in the fall or next year after the Auditor General has done his follow-up.

Just before we adjourn, I want to authorize the printing of four appendices, consisting of two letters from the President of the Treasury Board and a letter from the Minister of Veterans Affairs and responses of the Department of Fisheries and Oceans. These will be Appendices PUBL-78, 79, 80 and 81 inclusive.

I thank you again. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

travail que nous-mêmes effectuons, ou devrions effectuer, si nous disposions des ressources et de la main-d'oeuvre nécessaires.

Nous leur fournissons ces plate-formes. Les universités ne peuvent les accepter. Elles les utilisent à des fins on ne peut plus utiles. Si les universités devaient faire les frais du recouvrement des fonds, nous ne pourrions plus compter sur elles pour former les océanographes de demain.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je voudrais remercier toutes les personnes qui se sont jointes à nous ce matin. Comme vous le savez, nous avions d'abord prévu de tenir deux réunions cette semaine et vous deviez être invités à revenir jeudi. Il semble qu'il ne sera pas nécessaire de tenir de réunions jeudi et que nous avons probablement obtenu les réponses et les renseignements voulus aujourd'hui. Cependant, nous aimerions nous réserver le droit de vous présenter par écrit nos demandes en vue d'obtenir d'autres renseignements; nous pourrions également vous demander de revenir à l'automne ou l'année prochaine, lorsque le Vérificateur général aura effectué son suivi.

Avant de lever la séance, j'aimerais autoriser la mise sous presse de quatre annexes, comprenant deux lettres du président du Conseil du Trésor et une lettre du Ministre des Affaires des anciens combattants et des réponses du Ministère des Pêches et Océans. Il s'agit des annexes PUBL-78, 79, 80 et 81 inclusivement.

Je vous remercie encore une fois. La séance est levée à la demande du président.



## APPENDIX 'PUBL-78'

April 14, 1982

Mr. Bill Clarke,  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Clarke:

The purpose of this letter is to respond to recommendations of the Twelfth Report of the Standing Committee on Public Accounts (PAC) which was tabled in the House on December 17, 1981.

I concur in all of the recommendations which relate to my responsibilities as President of the Treasury Board i.e., paragraphs 12(a)-(c). In particular, I would like to assure you that the high priority accorded to the implementation of the Estimates project in the past will continue in the future. Recently, Treasury Board granted additional resources for the Government of Canada Reporting Division of the Office of the Comptroller General to implement the revised Estimates. The Treasury Board also approved an implementation policy for all departments and agencies. As well, last month I tabled the first ten "live" Part III documents for use by Standing Committees in their consideration of the 1982-83 Estimates. Over the next three years, similar expenditure plans will be prepared by all departments and agencies to support their Estimates requests.

With respect to the second recommendation of the Twelfth Report, the Office of the Comptroller General will be pleased to provide your Committee with an annual status report on all aspects of implementation by the end of October in each year of the project.

With reference to your third recommendation, I understand that the Comptroller General discussed disclosure of gross and net expenditures in the Estimates with your Committee when he reported on the status of IMPAC, program evaluation, internal audit and Reform of the Estimates on March 18, 1982.

For your information, I will write to my colleague, Yvon Pinard, stating that I would be pleased to discuss the revisions to the Estimates in the context of parliamentary reform.

In closing, I would like to thank your Committee for its important contribution to this project and for its endorsement of both our approach and the implementation plan to reform the Estimates.

Yours sincerely,

Donald J. Johnston.

## APPENDICE « PUBL-78 »

Le 14 avril 1982

Monsieur Bill Clarke,  
Président du Comité permanent  
des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

La présente porte sur les recommandations de 12ième rapport du Comité permanent des comptes publics, déposé à la Chambre le 17 décembre 1981.

J'approuve toutes les recommandations relatives à mes responsabilités de Président du Conseil du Trésor, c'est-à-dire celles des paragraphes 12 a) à c). En particulier, je tiens à vous assurer que la priorité accordée dans le passé à la mise en oeuvre de la réforme du Budget sera maintenue. Récemment, le Conseil du Trésor a accordé des ressources supplémentaires à la Division des rapports du gouvernement du Canada, au Bureau du Contrôleur général, pour la mise en oeuvre de cette réforme; a également approuvé une politique relative à son application dans tous les ministères et organismes. En outre, j'ai déposé le mois dernier les dix premiers documents «d'actualité» de la Partie III, dont les Comités permanents se serviront pour étudier le Budget 1982-1983. Au cours des trois prochaines années, tous les ministères et organismes établiront des plans de dépenses semblables pour étayer leurs demandes de crédits.

En ce qui a trait à la deuxième recommandation du 12ième rapport, le Bureau du Contrôleur général se fera un plaisir de présenter à votre Comité un rapport provisoire sur tous les aspects de la mise en oeuvre de la réforme, avant la fin d'octobre de chaque année.

Quant à votre troisième recommandation, le Contrôleur général a discuté avec votre Comité de la déclaration des dépenses brutes et nettes dans le Budget lorsqu'il a présenté son rapport sur le PPCG, l'évaluation des programmes, la vérification interne et la réforme du Budget, le 18 mars 1982.

Je tiens également à vous indiquer, à toutes fins utiles, que je vais écrire à mon collègue Yvon Pinard pour l'informer que je serais heureux de discuter de la réforme du Budget dans le cadre de la réforme parlementaire.

Pour terminer, permettez-moi de remercier votre Comité pour sa contribution importante à cette entreprise, et pour son soutien à notre démarche et au plan de mise en oeuvre de la réforme du Budget.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Donald Johnston



## APPENDIX ' 'PUBL-79' '

April 14, 1982

Mr. B. Clarke, M.P.  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Parliament Buildings,  
Wellington Street,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

I understand that during the Committee's meetings on Section 2 of Volume I of the 1980-81 Public Accounts of Canada, you asked that the Comptroller General provide the Committee with his workplan concerning the study of alternative accounting principles for preparing the Government's summary financial statements.

While it is relatively easy to prepare a set of proforma financial statements using generally accepted accounting principles in force in the private sector, there are numerous areas of discretion as to where such principles are appropriate for governmental operations. Because governments operate on a not-for-profit basis, a number of principles applicable to the private sector, such as the matching of costs and revenues and reporting for equity interests, may not be readily applied to governments.

Therefore, before proceeding to a more definitive statement as to how one would apply the concepts of generally accepted accounting principles to the preparation of the federal government's summary statements, it is first necessary to develop a set of criteria against which proposed changes can be assessed. Mr. Rogers' study must first:

- 1) identify the purposes of government summary financial statements, based on the needs of its users, and
- 2) define what constitutes "the government" for purposes of these statements

before proceeding to develop alternative accounting or reporting policies. To accomplish this end, the OCG study has been broken into several phases:

- 1) the development by the Fall of this year, of a draft discussion paper on the criteria necessary to evaluate alternative forms of summary financial statements, focused on the purposes of summary financial statements which take into account the users and their needs, with a definition of the organizational entities to be covered;
- 2) the undertaking of discussions on the draft paper with affected parties within the government (Finance, Treasury Board, DSS, Statistics Canada), with the Auditor General and others to obtain, insofar as possible, consensus within the federal government as to the basic requirements and scope of any summary financial statements; and
- 3) the preparation, on the basis of these discussions, of a new set of experimental summary financial statements and their distribution to affected parties. This would likely take place in the Spring of 1983, and may take several months given the requirement for comprehensive discussions with the various parties involved, including the Canadian Institute of Chartered Accountants.

You are, of course, aware of the fact that the Canadian Institute of Chartered Accountants has recently begun a major study in this area. Because of the fact that Mr. Rogers' study may influence, and in turn be influenced by, the CICA's deliberations, it is difficult to predict when any proposed changes might be ready for discussion with your Committee prior to any decisions on implementation. I am certain that, given your own experience in the field, you will recognize that it may take considerable time before a general agreement can be reached with the CICA and the various governments as to the final form of such revisions.

While the final outcome on such changes are some time away, we remain hopeful that the changes can be accomplished within a reasonable period, to the satisfaction of all parties involved.

Yours sincerely,

Donald J. Johnston

## APPENDICE «PUBL-79»

Le 14 avril 1982

Monsieur B. Clarke, député,  
Président du Comité permanent des  
comptes publics,  
Pièce 254, Édifice de l'Ouest,  
Chambre des communes,  
Édifices du Parlement,  
Rue Wellington,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur,

Au cours des séances du Comité sur la section 2 du volume I des Comptes publics du Canada pour 1980-1981, vous avez demandé au Contrôleur général de présenter au Comité son plan de travail au sujet de l'étude de nouveaux principes comptables pour la préparation des états financiers sommaires du gouvernement.

Bien qu'il soit relativement facile de préparer une série d'états financiers pro forma en se servant de principes comptables généralement acceptés dans le secteur privé, ces principes ne sont pas toujours applicables aux opérations gouvernementales. Étant donné que les gouvernements ne sont pas des entreprises à but lucratif, il est difficile d'y employer un certain nombre des principes acceptés dans le secteur privé, par exemple le rapprochement des coûts et des revenus, et la déclaration des intérêts comptables.

Par conséquent, avant de définir plus précisément comment l'on pourrait utiliser ces principes comptables généralement admis, pour la préparation des états financiers sommaires du gouvernement fédéral, il faut d'abord établir une série de critères permettant l'évaluation des changements proposés. Dans son étude, M. Rogers doit tout d'abord:

- 1) définir les objectifs des états financiers sommaires du gouvernement, en fonction des besoins de leurs utilisateurs et
- 2) déterminer ce qui constitue «le gouvernement» pour les fins de ces états financiers,

avant de tenter de modifier les conventions comptables ou la politique de présentation des rapports. A cette fin, l'étude du Bureau du Contrôleur général a été divisée en plusieurs étapes:

- 1) l'élaboration, d'ici l'automne prochain, d'un document de travail sur les critères d'évaluation des diverses présentations possibles des états financiers sommaires, ce document de travail étant axé sur les objectifs des états financiers sommaires en fonction des utilisateurs et de leurs besoins, ainsi que sur une définition des entités fonctionnelles visées;
- 2) la tenue de discussions sur le document de travail avec les ministères et organismes gouvernementaux concernés (Finances, Conseil du Trésor, Approvisionnements et Services, Statistique Canada), ainsi qu'avec le Vérificateur général et d'autres intéressés pour obtenir, dans la mesure du possible, un consensus au sein du gouvernement fédéral sur les objectifs essentiels de tout état financier sommaire; et
- 3) la préparation, en fonction de ces discussions, d'une nouvelle série d'états financiers sommaires expérimentaux, et leur distribution aux parties intéressées; cette étape aurait probablement lieu au printemps 1983 et pourrait prendre plusieurs mois, puisqu'il faudra en discuter longuement avec les divers intéressés, y compris l'Institut canadien des comptables agréés.

Vous n'êtes évidemment pas sans savoir que l'Institut canadien des comptables agréés a entrepris récemment une importante étude dans ce domaine. Étant donné que l'étude de M. Rogers pourrait influencer sur les délibérations de l'ICCA, et être influencée par elles, il est difficile de prévoir quand les changements proposés pourraient être soumis à l'étude de votre Comité, avant toute décision quant à leur mise en oeuvre. Je suis certain qu'étant donné votre expérience dans ce domaine, vous reconnaîtrez qu'il peut s'écouler un temps considérable avant d'en arriver à une entente générale avec l'ICCA et les divers gouvernements au sujet de la forme finale de ces réformes.

Bien que nous ne constaterons pas avant un certain temps les résultats définitifs de ces changements, nous espérons qu'ils pourront être mis en place dans un délai raisonnable, à la satisfaction de tous les intéressés.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Donald Johnston



## APPENDIX ' 'PUBL-80' '

April 22, 1982

Mr. W.H. Clarke, M.P.  
Chairman  
Standing Committee on Public Accounts  
Room 254 West Block  
House of Commons  
Ottawa  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

As requested by the Standing Committee on Public Accounts in its 10th Report, I am submitting on behalf of the Government a response to the Committee's recommendation c) that: "The Government consider a change in the reporting procedures of the Canadian Pension Commission so that it becomes more responsive to Parliament".

I have discussed this with the President of the Treasury Board, and attached is the Government's response to your Committee's recommendations.

If you should require more information, I shall be pleased to provide it.

Yours sincerely,

W. Bennett Campbell

encl.

- c) The Government consider a change in the reporting procedures of the Canadian Pension Commission so that it becomes more responsive to Parliament.

### HISTORICAL PERSPECTIVE

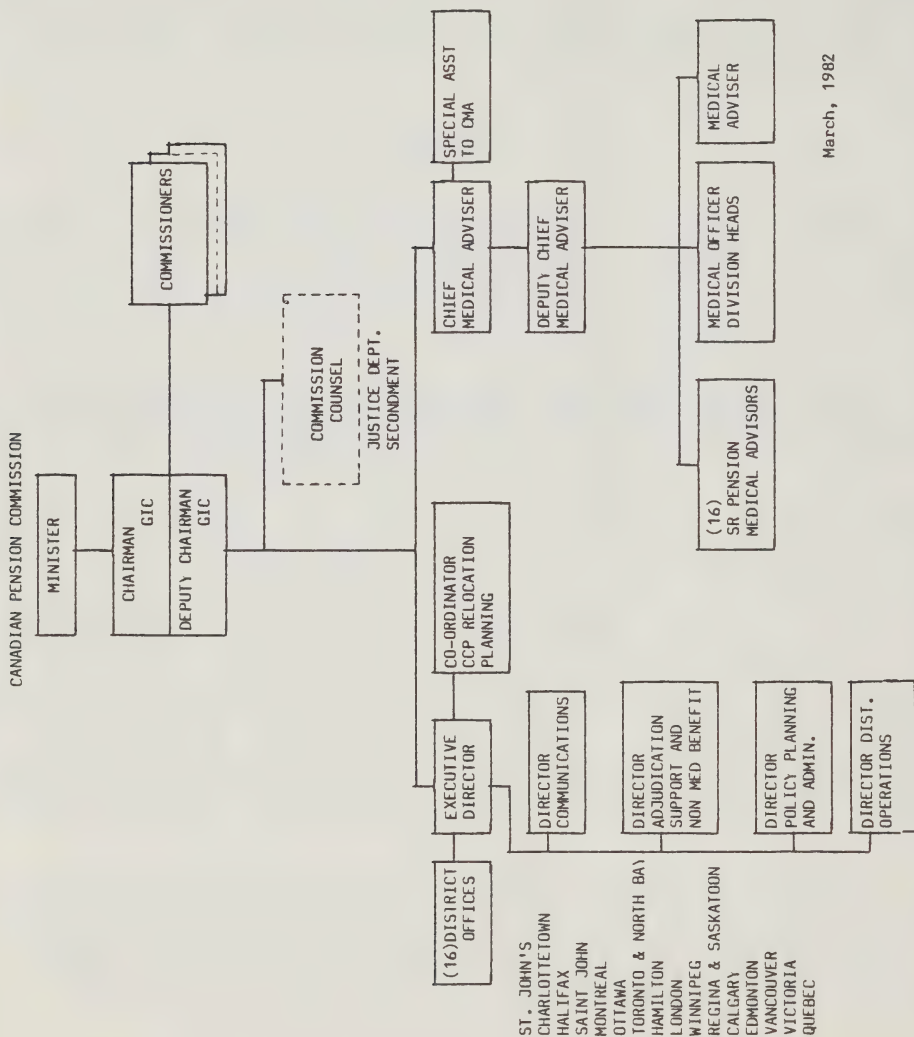
The first organization to deal solely with war pensions for service in Canada's Armed Forces was the Board of Pension Commissioners, created in 1919 by the passage of the Pension Act. In 1933, an amendment to the Pension Act brought into being the Canadian Pension Commission.

### MANDATE

The Canadian Pension Commission is a quasi-judicial independent agency reporting to Parliament through the Minister of Veterans Affairs. The reason the Commission reports to Parliament is to ensure that its decisions on individual cases are not subject to interpretation or modification by a Minister and are independent of the political process.

The Commission's prime objectives are to: (a) provide compensation for disabilities related to military service, (b) provide compensation to eligible surviving dependants of those who died in the course of military service, or of those who were in receipt of a disability pension at the time of death, (c) provide compensation to former prisoners of war and to their eligible surviving dependants, (d) to provide compensation to certain categories of civilians in respect of disability or death arising out of civilian service directly related to the prosecution of W.W. II, (e) provide compensation to or in respect of employees of the Public Service of Canada for disability or death resulting from non-scheduled flights undertaken in the course of duty, (f) continue the payment of pensions formerly paid by the Halifax Relief Commission for disabilities or death arising from the Halifax explosion of 1917, and (g) determine the eligibility of former members of the Royal Canadian Mounted Police to receive compensation for disability and death related to Royal Canadian Mounted Police service.

The Canadian Pension Commission has the responsibility to authorize and pay monetary grants accompanying certain gallantry awards bestowed on members of the Armed Forces. Certain trust funds established by private individuals for the benefit of veterans and their dependants, are also the responsibility of the Commission for administration.





### LEGISLATION

The Canadian Pension Commission operates primarily under the authority of the following Acts and Regulations:

- The Pension Act
- Civilian War Pensions and Allowances Act, Parts I to X.
- Compensation for Former Prisoners of War Act
- Flying Accidents Compensation Regulations
- R.C.M.P. Pension Continuation and Superannuation Acts
- The Halifax Relief Commission Pension Continuation Act.
- The Gallantry Gratuities and Annuities Order.

### RESPONSIVENESS

As illustrated in Appendix "A" the years since 1971 have been the most important ones in the history of pension legislation. During this period sweeping changes were made to the Pension Act to provide Canadian veterans and their dependants with benefits that are not exceeded by any other country.

The Commission has played, during that period, a very active and responsive role in advising the government on areas of legislative change to benefit veterans and their survivors, thereby responding to Parliamentary priorities.

As shown in the response to the question on measures taken to expedite pension settlements, the Commission is attempting through various means to reduce its backlog of cases, to reduce its turnaround time and to process claims, as expeditiously as possible, without jeopardizing the quality of the adjudicative function or infringing on the rights of claimants.

The Canadian Pension Commission currently has an authorized complement of twenty-four Commissioners including a Chairman and a Deputy Chairman. The Chairman has the status of a Deputy Head and reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs. Fourteen Commissioners are appointed for terms of up to ten years and ten are ad hoc and appointed on an annual basis. There is a Commission Counsel who is the Commission's legal advisor.

The Chief Medical Advisor heads the Medical Advisory Branch which furnishes advice in regard to the medical aspects of pension matters. This Branch has five divisions each headed by a chief of that division. The five are: Cardiac and Lung; Neuropsychiatric; Ears, Eyes, Nose and Throat; General Diseases; and Special Awards. There is, in addition, a Senior Clinical Consultant. The Special Awards division processes claims with respect to gunshot wounds and injuries and special awards, flowing from the Pension Act. The functions of the Branch extend into the District Offices of the Commission through its Senior Pension Medical Examiners who conduct pension medical examinations of pension applicants and pensioners.

The Executive Director is in charge of the CPC Secretariat Branch which consists of four divisions, shown below; and the CPC Relocation Unit, 16 District Offices and 3 Sub-Offices:

- a) The Communications Division, provides services to the Commission and its operating branches by co-ordinating policies and procedures and publishing manuals and directives. This division advises applicants and pensioners of the disposition of their claims and of any changes in their pension status. All replies to Ministerial Correspondence, questions raised by Members of Parliament in the House of Commons, and letters in inquiry from foreign governments regarding Canadian pension policies, and letters from veterans' organizations, pensioners and concerned veterans are prepared in this division;
- b) The Adjudicative Support and Non-Medical Benefits Division of the Commission prepares claims of a medical and non-medical nature, determines the eligibility or continuing eligibility of pensioners, processes applications for the ancillary benefits flowing from the Pension Act and prepares the documentation required for hearings regarding pension entitlement and the amount of pension with respect to Entitlement Board and Assessment Board hearings; and
- c) The Policy, Planning and Administration Division is responsible for the long range planning and forecasting associated with the process of planning the expenditures that

will be required in future years, and for the provision of internal administrative services of the Head Office of the Commission.

- d) The Directorate, District Operations has responsibility for sixteen (16) District Offices situated in the major centres of the provinces and three (3) Sub-District Offices. The District Offices are staffed by both medical and administrative personnel varying in number from some twenty (20) in Toronto to four (4) in Quebec City. The Administrative staff provide general counselling and information service to veterans and their dependants and support to the Head Office. Claims for pension are generally initiated at the District level where the documentation is taken and medical examination is held. The documentation is forwarded to the Commission's Head Office in Ottawa where it comes before the Commission after review by the Medical Advisory Branch.

#### CONCLUSION

The Commission has always considered its clients as a first priority and continues to do so. Based on all the foregoing facts and as a basic premise, it would appear inescapable that the Commission has played a vital role in enhancing benefits for veterans, their dependants and survivors, thereby responding well to the wishes of Parliament.

The Canadian Pension Commission should continue to play that role, especially in light of the present organizational initiatives undertaken. I do not see any benefits accruing from a change in its reporting procedures and would not recommend any movement in this area.

AMENDMENTS TO THE PENSION ACT SINCE 1971

1. a) the introduction of an exceptional incapacity allowance;  
b) a new paired organ or limb benefit;  
c) a minimum payment equivalent to pension at the rate of 50% for Prisoners of War of the Japanese who had been captives for a year or more;  
d) provision was made for posthumous assessment to determine whether pension should have been paid at a rate of 48% or more which would qualify a widow for pension, a widow or child could now initiate an application after the death of the veteran which, if successful and assessed at 48% of more would result in survivor's pension;  
e) the authority was granted to reapply for pension in cases which had been rejected earlier, including those which had been rejected at final appeal;
2. a) in 1972, pensions and allowances were indexed to provide an annual adjustment in relation to Consumer Price Index changes;
3. a) in 1973, the report of the Study Group on Basic Rate of Pension resulted in establishing the basic rate of pension (the amount paid at the single rate to a 100% pensioner) as being the same as the salary of a composite of five selected categories of unskilled public servants, after income tax is deducted as if paid in the province with the lowest tax rate--as a result, the basic rate of pension was increased at that time by 24%;  
b) that same year the Commission was given the authority to accept trust funds and to disburse them at its discretion for the benefit of veterans and their dependants;
4. a) in 1975, full equality of status was provided for male and female persons eligible for pension benefits; the age at which additional pension could be paid for male children was increased by one year so that an equal limit was set in respect of both boys and girls; the age to which such pension could be paid was extended from 21 years to 25 for children undergoing an approved course of instruction; the standards with respect to commonlaw relationships for pension purposes were changed to better recognize the reality of such relationships;
5. a) in 1976, the Halifax Relief Commission was dissolved and its duties turned over to the Commission;



- b) prisoner of war legislation was passed by Parliament to provide compensation of those held captive by the enemy during W.W. II and later, and for whom such benefits did not already exist;
  - c) for those who were in receipt of P.O.W. benefits because of imprisonment by the Japanese, the rules were changed to provide expanded benefits;
6. a) in 1977, the legislation was clarified in a dozen areas so that allowances could be dealt with in basically the same manner as pensions, e.g. allowances, as well as pension, could from that time be paid to a surviving spouse to the end of the month in which death occurred;
7. a) in 1978, provision of P.O.W. benefits was expanded to include those who were prisoners during W.W. I and to provide similar benefits in respect of evaders and escapees of any conflict;
8. a) the formula used in establishing the basic rate of pension in 1973 was brought into play to again equate the basic rate of pension with the 5 selected categories of unskilled public servants;
- b) the amount which the Commission was allowed to pay as clothing allowance was increased;
9. a) in July 1980, Bill C-40 was passed which introduced a new principle in Canadian pension legislation--that of providing proportionate pensions to widows who were not eligible for survivor's benefits under the current legislation; for the first time, widows whose spouses' disabilities were assessed at 47% or less at the time of death would receive 50% of the current rate of pension payable to the disability pensioner, adjusted annually--this new type of pension to be phased in over a 6 1/2 year period;
10. in 1981, some 16 other changes were made, including:
- a) an easing of the restrictions with respect to the award of pension for a consequential disability;
  - b) the provision that survivor's pension pay be granted even though the death of the member of the forces was caused by his misconduct;
  - c) the provision that pensions and allowances be paid to the end of the month in which death occurs in all cases except for Attendance Allowance which is paid for one month beyond the date of death;

- d) changing the legislation so that unpaid pension and allowances at the time of death, except monies held in trust, now form part of the estate of the deceased pensioner;
- e) an expansion of the basis under which pension may be paid to a person in lieu of spouse or widow;
- f) removal of the dependency requirement in some cases;
- g) provision that claims for allowances may be continued after death if the applicant died before a decision was reached;
- h) an easing of certain restrictions on pensionability of remarried widows;
- i) and in cases where the pension of a remarried widow was reinstated five years or more after her remarriage because of the death or divorce of her subsequent spouse, the remarriage gratuity she had received was cancelled;
- j) the most recent amendment as contained in Bill C-82, in 1981 cancelled the 6 1/2 year phasing period relating to the payment of proportionate pensions to the surviving spouses and dependent children of those pensioners whose disabilities were assessed at between 5% and 47% at the time of death.

## APPENDICE «PUBL-80»

Le 22 avril 1982

Monsieur W.H. Clarke, député  
Président  
Comité permanent des comptes publics  
Pièce 254  
Edifice de l'Ouest  
Chambre des communes  
Ottawa  
K1A 0A6

Monsieur,

Au nom du gouvernement et en réponse à la requête du Comité permanent des comptes publics formulée dans son dixième rapport, voici la réponse du gouvernement à la recommandation du Comité portant que, c) «le gouvernement envisage de modifier la présentation des rapports de la Commission canadienne des pensions de façon qu'ils répondent davantage aux besoins du Parlement».

J'ai discuté de la question avec le Président du Conseil du Trésor. Vous trouverez ci-joint la réponse du gouvernement.

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements, je serais heureux de vous les fournir.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

W. Bennett Campbell

Pièce jointe

- c) Que le gouvernement considère apporter des modifications à la procédure de rapport de la Commission canadienne des pensions pour que cette dernière devienne plus accessible au Parlement.



## APERÇU HISTORIQUE

Le premier organisme chargé uniquement des pensions de guerre accordées à l'égard du service dans les forces armées canadiennes fut la Commission des pensions du Canada, instaurée en 1919 par La loi sur les pensions. En 1933, une modification à la Loi sur les pensions établit la Commission canadienne des pensions.

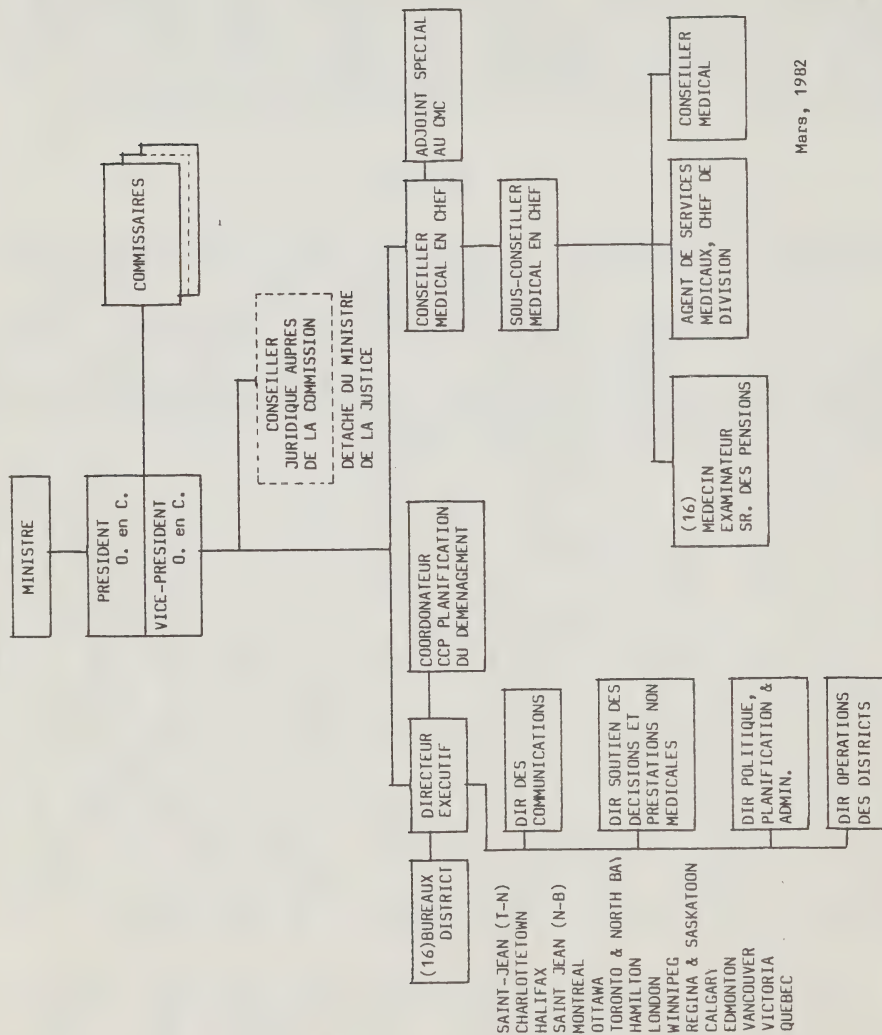
## MANDAT

La Commission canadienne des pensions est un organisme indépendant à caractère judiciaire responsable devant le Parlement par l'intermédiaire du Ministre des Affaires des anciens combattants. La raison pour laquelle la Commission est responsable devant le Parlement est d'assurer que ses décisions portants sur les cas particuliers ne soient pas assujetties à l'interprétation et aux modifications d'un Ministre et que ces décisions soient indépendantes du processus politique.

Les objectifs principaux de la Commission sont de: a) offrir des compensations à l'égard d'invalidités liées au service militaire, b) offrir des compensations aux personnes à charge admissibles de personnes qui sont décédées au cours de leur service militaire ou qui étaient titulaires d'une pension d'invalidité au moment de leur décès, c) offrir des compensations aux anciens prisonniers de guerre et aux personnes à charge admissibles qui leur survivent, d) offrir des compensations à certaines catégories de civils à l'égard d'invalidités ou de décès consécutifs à leur service durant la Seconde Guerre mondiale, e) offrir des compensations aux employés de la Fonction publique du Canada à l'égard d'invalidités ou de décès survenus à la suite de vol non officiels effectués dans l'exercice de leurs fonctions, f) continuer le paiement des pensions auparavant versées à l'égard d'invalidités ou de décès consécutifs à l'explosion survenue à Halifax en 1917, et g) établir l'admissibilité des anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada, ou des personnes à leur charge, à recevoir une compensation à l'égard d'invalidités ou de décès liés au service dans la Gendarmerie royale du Canada.

Il incombe à la Commission canadienne des pensions d'autoriser et de verser des prestations en espèces aux membres des forces armées titulaires de certaines décorations pour bravoure. L'administration de certains fonds fiduciaires instaurés par des particuliers à l'intention des anciens combattants et des personnes à leur charge relève aussi de cet organisme.

## COMMISSION CANADIENNE DES PENSIONS



Mars, 1982

## LÉGISLATION

La Commission canadienne des pensions opère principalement sous l'autorité des lois et règlements suivants:

- la Loi sur les pensions
- la Loi sur les pensions et allocations de guerre pour les civils, Parties I à IX
- la Loi sur l'indemnisation des anciens prisonniers de guerre
- le Règlement sur l'indemnisation en cas d'accidents d'aviation
- la Loi sur la continuation des pensions et sur la pension de retraite de la G.R.C.
- la Loi sur la prise en charge des prestations de la Commission de secours de Halifax
- l'ordonnance relative aux rentes et gratifications attachées aux décorations pour bravoure.

## FLEXIBILITÉ

Tel qu'illustré à l'annexe «A», les années depuis 1971 ont été des plus importantes dans les annales de la législation sur les pensions. Au cours de cette période d'importantes modifications ont été apportées à la Loi sur les pensions afin d'offrir aux anciens combattants canadiens et aux personnes à leur charge des avantages qu'aucun autre pays n'a excédé.

Au cours de cette période, la Commission a joué un rôle très actif et varié lorsqu'il s'agissait de fournir des conseils au gouvernement en matière de modifications législatives qui avantageraient les anciens combattants et leurs survivants; de cette façon, on satisfait aux priorités du Parlement.

Comme il est indiqué dans la réponse à la question relative aux mesures prises afin d'expédier le règlement des pensions, la Commission tente par l'entremise de méthodes différentes de réduire son arriéré de travail, de réduire le délai d'exécution et de traiter les demandes de la façon la plus rapide que possible sans compromettre la qualité de la fonction de prise de décisions et sans violer les droits des requérants.

La Commission canadienne des pensions est actuellement formée d'un nombre autorisé de vingt-quatre commissaires incluant un Président et un Vice-président. Le Président a le status d'un Sous-chef et est responsable devant le Parlement par l'intermédiaire du

Ministre des Affaires des anciens combattants. Quatorze commissaires sont nommés pour une période allant jusqu'à dix ans, et dix sont des commissaires ad hoc, nommés annuellement. La Commission a également un Conseiller juridique.

Le Conseiller médical en chef est en charge de la Division consultative médicale, laquelle donne son opinion sur l'aspect médical des demandes de pension. Cette division comporte cinq sections, chacune ayant son propre chef. Ces cinq sections sont les suivantes: affection cardio-pulmonaires, affections neuropsychiatriques, affections oto-rhino-laryngologiques, affections générales, et prestations spéciales. Il y a également un spécialiste en chirurgie. La section des prestations spéciales s'occupe des demandes de pension pour blessures par arme à feu et autres blessures, ainsi que des demandes de prestations spéciales prévues par la Loi sur les pensions, comme par exemple l'allocation pour incapacité exceptionnelle. Les responsabilités de cette division sont déléguées aux bureaux de district de la Commission par l'intermédiaire des Médecins examinateurs seniors des pensions qui font subir des examens médicaux aux fins de pension aux requérants et pensionnés.

Le Directeur exécutif est en charge du Secrétariat de la Commission canadienne des pensions qui se compose de quatre sections indiquées ci-dessous, et de l'unité de déménagement de la CCP, ainsi que de 16 bureaux de district et 3 sous-bureaux de district.

- a) La Section des communications fournit des services à la Commission et à ses divisions opérationnelles, par la coordination des lignes directrices et des méthodes et par la publication de manuels et de directives. Cette section informe les requérants et pensionnés relativement à leur demandes et à toute modification apportée à leur pension. Toutes les réponses à la correspondance ministérielle, aux questions soulevées par des députés à la Chambre des communes, et aux demandes de renseignements provenant de gouvernements étrangers, d'associations d'anciens combattants, de pensionnés et d'anciens combattants sont préparées dans cette section;
- b) La Section du soutien des décisions et des prestations non-médicales de la Commission prépare les demandes de nature médicale, traite les demandes de prestations supplémentaires prévues par la Loi sur les pensions et détermine l'admissibilité ou l'admissibilité continue des pensionnés. Elle prépare également les documents nécessaires aux auditions par des Comités d'examen et des Comités d'évaluation relativement au droit à une pension et au montant des pensions; et



- c) La Section des politiques, planification et administration est responsable de la planification à long terme et des prévisions associées à la planification des dépenses qui devront être effectuées au cours des années futures, et des services administratifs internes au bureau-chef de la Commission.
- d) C'est à la Direction, Opérations des bureaux de district, qu'incombe la responsabilité de seize (16) bureaux de district répartis dans les principaux centres des provinces ainsi que la responsabilité de trois (3) sous-bureaux de district. Dans les bureaux de district on trouve des médecins ainsi que du personnel administratif. Le nombre d'employés varie de vingt (20) personnes à Toronto à quatre (4) personnes dans la ville de Québec. Le personnel administratif fournit des renseignements et des services de consultation aux anciens combattants et les personnes à leur charge; ce personnel fournit en outre des services de soutien pour le bureau central. D'ordinaire, les demandes de pension sont faites dans les bureaux de district qui obtiennent la documentation pertinente et où l'examen médical a lieu. Les documents sont ensuite transmis au bureau central de la Commission à Ottawa, après révision par la direction consultative médicale, ils sont considérés par la Commission.

### CONCLUSION

La Commission a toujours accordé la plus haute priorité à sa clientèle, cette pratique se poursuit toujours. Considérant les faits susmentionnés et en temps que principe fondamental, il semblerait irréfutable que la Commission a joué un rôle primordial dans l'amélioration des avantages destinés aux anciens combattants, aux personnes à leur charge et à leurs survivants, et par le fait même reconnaissait les désirs du Parlement.

La Commission canadienne des pensions devrait continuer de jouer ce rôle, particulièrement à la lumière des initiatives actuelles qui ont été prises relatives à l'organisation. Je ne vois pas les avantages reliés à une modification de la procédure selon laquelle la Commission fait ses rapports et je ne recommanderais aucun changement en ce sens.

MODIFICATIONS À LA LOI SUR LESPENSIONS DEPUIS 1971

1. a) introduction d'une allocation d'incapacité exceptionnelle;
  - b) un nouvel avantage relatif aux organes ou membres pairs;
  - c) un versement minimal équivalant à la pension aux taux de 50 p. 100 pour les prisonniers de guerre des japonais qui ont été captifs pour une période d'au moins un an;
  - d) une disposition permet une évaluation posthume à savoir si la pension aurait dû être versée au taux de 48 p. 100 ou plus, ce qui rendrait une veuve admissible à la pension; une veuve ou un enfant pouvait maintenant soumettre une demande de pension après le décès de l'ancien combattant et si la demande recevait considération favorable et que la pension était évaluée au taux de 48 p. 100 ou plus, on pouvait verser une pension de survivant;
  - e) on accorde l'autorisation à soumettre une nouvelle demande de pension dans les cas où une demande antérieure avait déjà été rejetée, y compris celles qui avaient été rejetée en appel de dernière instance;
- 
2. a) en 1972, les pensions et les allocations sont indexées pour permettre un rajustement annuel en fonction de la hausse de l'indice des prix à la consommation;
- 
3. a) en 1973, le rapport du groupe d'étude sur le taux de base de la pension a permis d'établir le taux de base de la pension (le montant versé à un pensionné célibataire dont l'invalidité est estimée à 100 p. 100) au niveau du salaire composite de cinq catégories choisies de fonctionnaires non spécialisés, après déduction de l'impôt sur le revenu calculé au taux provincial le plus bas. En conséquence, le taux de base de la pension est majoré de 24 p. 100;
  - b) au cours de la même année la Commission reçoit l'autorisation d'accepter les fonds fiduciaires et d'en disposer à sa discrétion pour le bénéfice des anciens combattants et des personnes à leur charge;
- 
4. a) en 1975, l'égalité des droits est reconnue à l'égard des hommes et des femmes admissibles à la pension; l'âge auquel la pension additionnelle pouvait être versée aux garçons est augmenté d'une année afin que la limite d'âge soit la même pour les garçons et les filles; l'âge auquel la pension peut être versée à l'égard des enfants qui suivent un cours d'instruction approuvé est porté de 21 à 25 ans; aux fins de la pension, les normes ayant trait aux

alliances de droit commun sont modifiées pour mieux reconnaître la réalité de ces alliances;

5. a) en 1976, la Commission de secours de Halifax est dissoute et ses obligations sont prises en charge par la Commission;
  - b) le Parlement adopte des mesures législatives en vue d'indemniser les personnes détenues par l'ennemi au cours de la Seconde Guerre mondiale et au cours d'autres conflits subséquents, et pour lesquelles de tels avantages n'existaient pas déjà;
  - c) pour ceux qui touchaient déjà des prestations parce qu'ils avaient été prisonniers de guerre des japonais, le règlement est modifié pour accroître les prestations;
6. a) en 1977, la Loi est précisée dans environ une douzaine de domaines de sorte que les allocations puissent être traitées de la même manière que les pensions. Par exemple, les allocations de même que la pension pouvaient alors être versées aux conjoints survivants jusqu'à la fin du mois du décès;
7. a) en 1978, des indemnités d'anciens prisonniers de guerre sont également accordées aux prisonniers de la Première Guerre mondiale et des avantages semblables sont accordés aux fugitifs et aux évadés de tous les conflits;
8. a) la formule utilisée en 1973 pour établir le taux de base de la pension est de nouveau invoquée pour établir un parallèle entre le taux de base de la pension et le salaire de cinq catégories choisies de fonctionnaires non spécialisés;
- b) la Commission est autorisée à porter l'allocation pour vêtements à un taux plus raisonnable;
9. a) en juillet 1980, l'adoption du bill C-40 introduit un nouveau principe dans les mesures législatives canadiennes sur les pensions en reconnaissant le droit à des pensions proportionnelles aux veuves qui n'étaient pas admissibles aux prestations versées aux survivants en vertu de la Loi alors en vigueur. Pour la première fois, les veuves dont l'invalidité des conjoints était estimée à 47 p. 100 ou moins au moment du décès de ces derniers pouvaient toucher 50 p. 100 de la pension payable aux pensionnés au taux courant et rejusté annuellement. Ce nouveau type de pension entrera en vigueur graduellement pendant une période de six ans et demi;

10. en 1981, environ 16 autres modifications furent apportées, soit:
- a) un adoucissement des restrictions ayant trait à l'octroi d'une pension relative à une affection secondaire;
  - b) la disposition selon laquelle la pension de survivant peut être accordée même si le décès du membre des forces est survenu par suite de sa mauvaise conduite;
  - c) la disposition selon laquelle les pensions et les allocations sont versées jusqu'à la fin du mois du décès dans tous les cas à l'exception de l'allocation pour soins qui est versée pendant la période d'un mois qui suit la date du décès;
  - d) une modification de la législation de sorte que les pensions et les allocations au moment du décès, à l'exception des fonds détenues en fiducie, font maintenant partie de la succession du pensionné défunt;
  - e) une expansion de la base en vertu de laquelle une pension peut être versée à une personne au lieu de l'épouse ou de la veuve;
  - f) le retrait de l'exigence ayant trait à l'état de dépendance dans certains cas;
  - g) la disposition selon laquelle les demandes d'allocation peuvent être maintenues après le décès s'il est survenu avant qu'une décision ne soit rendue;
  - h) un adoucissement de certaines restrictions quant au droit à pension des veuves remariées;
  - i) et l'annulation de l'obligation de rembourser le paiement définitif lors du rétablissement de la pension à une veuve remariée, cinq ans ou plus après son mariage, en raison du décès de son conjoint ou de la cessation de son mariage par suite d'un divorce;
  - j) en 1981, la modification la plus récente contenue dans le Bill C-82 élimine la période de phase de 6 ans et demi relative au versement de pensions proportionnées aux veuves et aux enfants à charge de pensionnés dont l'invalidité était évaluée entre 5 et 47 p. 100 au moment du décès de ces dernier.



## APPENDIX "PUBL-81"

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)Department of Fisheries and Oceans  
Page 1 of 9Auditor General's Observations  
and Recommendations

## Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

## EFFECTIVENESS MEASUREMENT

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 8.55 The Department should ensure that program evaluation profiles are completed for all programs.   | Agreed. The departmental evaluation policy requires evaluation profiles, and a project to ensure the preparation of program evaluation component profiles was initiated in June 1981. | Program evaluation component profiles are expected to be completed during fiscal year 1982-83.  |
| 8.60 The Department should carry out further sensitivity analyses where assumptions and data are subject to a significant degree of fluctuation that could significantly affect the outcome of the cost-benefit ratio. | Agreed. The planning guidelines currently under development will include appropriate direction.   | Agreed. Sensitivity analyses will be carried out where they are of value.   |
| 8.62 The Department should determine the feasibility of applying the effectiveness methodology of the Salmonid Enhancement Program to other departmental programs.   | Agreed. The planning guidelines currently under development will include appropriate direction.   | Agreed. Effectiveness methodology of S.E.P. will be applied in development of long term fish stock management plans in the Pacific Region. We will be assessing the feasibility starting with Atlantic salmon in the 1982-83 fiscal year. |

## FISHERIES RESEARCH

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 8.69 The Department should carry out studies to determine how its research and enforcement efforts should be allocated. | Accurate attribution of benefits to specific levels of research and enforcement are impossible to estimate. Pilot projects are used as is the judgement of experienced staff. The Department is aware of the need to ensure that an appropriate level of research and of enforcement is in place. | The independent Fisheries and Oceans Research Advisory Council (FORAC) was launched Nov. 30, 1981. "The first thing would be to undertake a general review and make recommendations on the department's fisheries and oceanographic research activities."<br><br>Some cost/benefit analysis of enforcement has been carried out in Pacific Region; i.e. helicopter surveillance on the Fraser River. |
|---|---|--|

## ECONOMIC DEVELOPMENT

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 8.74 The Department should ensure that its economic analyses are expanded, particularly for the East Coast inshore fleet.   | Agreed. This is under way.   | Agreed. This is under way and for some inshore fisheries was completed in December of 1981.                               |
| 8.78 The Department should review the present system for compiling catch statistics to ensure that it meets the needs of its users in the most cost-effective manner. | Agreed. A project to review and revise the catch statistics system is under way. | Agreed. Review is under way.  |
| 8.83 The Department should enforce its eligibility criteria and controls for the Fishing Vessel Assistance Program.   | Agreed.  | New eligibility criteria for fiscal year 81/82 are enforced except where circumstances warrant departure from guidelines. |

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Fisheries and Oceans  
Page 1 of 9

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

FISHERIES OPERATIONS

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 8.89 The Department should undertake studies of alternative methods of allocation of fish stocks, where feasible.   | The expanded economic analysis capability (see recommendation 8.74) will permit further analyses to be made.  | This whole subject will be addressed, for the Atlantic, by the special Task Force to be chaired by Mr. M. Kirby. A study of alternatives for the Pacific Region will result from the recommendations of the Pearce Commission. This report is expected in July 1982.   |
| 8.93 The Department should ensure that all its programs and activities relating to fish management are properly coordinated to minimize conflict with each other.   | The revision of the planning process and the establishment of consultative and co-ordinating committees is expected to provide the necessary ties between all programs and activities.  | On a regular basis, the Atlantic Fisheries Directors General meet with the ADM to coordinate and develop fisheries management policies. Furthermore, each sector of the fishery have permanent committees that involve the fishermen and the industry.   |
| 8.97 The Department should develop general principles and policies on licensing that cover utilization, ownership and transferability and should establish regulations covering these principles and policies.  | A proposed policy for the Atlantic coast fishery has been made public and comments from interested parties are awaited. The Pearce Commission on the Pacific coast will examine licensing policy as a part of its review of fisheries management. The Commission's report is expected in February 1982. | Pearse Commission's final report now expected July, 1982. With respect to the Atlantic coast fishery submission have been received from interested parties. A document is in the final stages of preparation outlining the direction that the department proposes to take on licensing matters. It is proposed, where possible, to include these matters in revised regulations. |
| 8.99 The Department should issue regulations on a timely basis.   | Agreed.   | The department has established a regulations review task force to study and recommend improvements in the systems for establishing and issuing regulations.  |
| 8.103 The Department should establish priorities as part of its operational planning system for inshore surveillance and enforcement activities. These priorities should be used in the operational planning process to determine how surveillance and enforcement effort should be distributed among the different fish species and among other activities, such as licensing and data collection. | Reviews of the inshore surveillance activity on the East Coast are planned. The Pearce Commission is expected to address the question as part of its review of Pacific Coast Fisheries Management.  | The review of the inshore surveillance activity on the East Coast will commence in the near future.  |
| 8.105 The Department should ensure that it has appropriate information on the way in which inshore surveillance and enforcement efforts are being expended.   | Agreed. This question will be addressed as part of the IMPAC project on operational indicators.   | Agreed. This question will be addressed in the reviews of the inshore surveillance and enforcement activity on the East Coast, and in the department's response to the recommendations of the Pearce Commission (see Observation 8.103)  |

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Fisheries and Oceans  
Page 1 of 9

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

- |       |  |  |   |
|-------|--|--|---|
| 8.109 | The Department should develop criteria for categorizing hazard levels in all plants and facilities and, to aid in setting levels of inspection for each plant, the Department should apply these criteria to rate the plants and facilities it inspects. | A program evaluation of the inspection program will be completed in December 1981. This recommendation will be considered along with the results of the evaluation when revising the inspection multi-year plan. | The inspection program evaluation completed in December supports this recommendation. A plant rating form to categorize hazards and aid in setting levels of inspection has been developed and will be field tested in 1982 for full implementation by January 1, 1983.                                   |
| 8.110 | The Department should develop statistically valid sampling and inspection plans for all fish plants and products it inspects.  | Agreed.  | Plant ratings combined with production volume, product inspection and certification data will form the basis for completing statistically valid sampling and inspection plans for all major domestic product categories during 1983. Such plans now exist for fish imports and certain domestic products. |
| 8.112 | The Department should ensure that appropriate and timely information is available to meet the needs of inspection management.  | Agreed. This question will be addressed as part of the IMPAC project on operational indicators.  | Three of six Regions have Inspection information systems that will be implemented and tested in 1982. The remaining three Regions will be implementing and testing in 1983.   |
| 8.122 | The Salmonid Enhancement Program Directorate should develop and implement post-project evaluation procedures to ensure that strengths and weaknesses of projects are identified and used to improve the management of future projects.                   | The procedures are being developed and will be tested over the next two years.   |   |
| 8.125 | The Department should develop production standards, standard costs and clear, concise performance reports.   | An appropriate project will be included in the Department's IMPAC Action Plan. It is probable, however, that performance standards will be specific within Regions rather than National in scope.                | Agreed. The development of production standards, standard costs and performance reports will be addressed over the next two years.  |
| 8.127 | The Department should ensure that all changes to the financial management and reporting systems are first reviewed by the Comptroller's Branch and documented.   | Agreed.  | The Department has adopted a policy whereby control over all financial management systems is maintained by the recently organized Comptroller's Branch, and any changes must be authorized by the Comptroller's Branch.   |
| 8.131 | The Department should rationalize the present system of hatcheries with a view to improving economy and efficiency.  | A program evaluation of Atlantic Enhancement has been completed. This recommendation will be reviewed in conjunction with recommendations arising from the evaluation.   | This recommendation will be addressed during the next year in conjunction with growing demand for Atlantic salmon smolts and development of hatcheries in the private sector.   |

**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Fisheries and Oceans  
Page 1 of 9

**Auditor General's Observations  
and Recommendations**

**Comments of Department**

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

**SMALL CRAFT HARBOURS**

8.135 The Department should develop a system for ranking projects in order of priority on a national basis to ensure allocation of resources based on greatest need.

This recommendation will be reviewed along with the recommendations arising from the departmental program evaluation currently under way.

The departmental evaluation will be completed by the end of this fiscal year at which time the recommendations will be reviewed.

8.138 The Department should establish guidelines for identifying those project requiring socio-economic studies and should ensure that post-completion reviews are carried out for major projects.

The Department's IMPAC Action Plan will include a project to develop such guidelines.

The preparation of socio-economic guidelines is currently in the initiation stage. It is expected that such guidelines will be available in time for the 83/84 fiscal year. Post completion reviews of major projects will be implemented for projects completed in the 82/83 fiscal year.

8.140 The Small Craft Harbours Directorate should carry out periodic reviews of the rates charged for its services and facilities and, where appropriate, recommend changes in rates.

The subject will be covered within a revised departmental policy on cost recovery.

Action will be taken when the recommendations and conclusions of the Pearse Commission and the Atlantic Fisheries Review become known.

**OCEAN SCIENCE**

8.147 The Department should formalize its guidelines and selection criteria for selecting, controlling and evaluating new research projects, and ensure that these are communicated to all concerned.

The current guidelines for the review, control and evaluation of existing research projects will be revised to include those for the selection, control and evaluation of new projects.

The matter of guidelines and selection criteria for selecting, controlling, and evaluating new research projects has been referred to the National Oceanographic Planning Committee of Ocean Science and Surveys and it is planned that an appropriate process will be in place by April 1, 1983.

**SUPPORT SERVICES**

8.156 The Department should ensure that financial officers are involved in preparing operational plans, Estimates and budgets and that they analyse regional requests to ensure that they are properly prepared and adequately supported.

Agreed. Written guidelines were prepared for the preparation of the 1981-82 Multi-year Operational Plan and Main Estimates. Financial Advisers have been established in the Comptroller's Branch and have as a primary responsibility the analysis of regional requests.

Recommendation implemented.

8.158 The Comptroller's Branch should give functional direction to departmental financial units and ensure that the development of regional financial systems is properly co-ordinated.

A functional direction policy has been developed and will be implemented as soon as it receives senior management approval (expected in September 1981). The co-ordination of all departmental financial systems is now being achieved through the Financial Policy and Systems Development Division.

The functional direction policy was approved by the ADM's Administration Committee on Sept. 24, 1981 and will be distributed over the signature of the Deputy Minister. The co-ordination of all departmental financial systems is now being achieved through the Financial Policy and Systems Development Division.



**AUDITOR GENERAL'S REPORT**  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Fisheries and Oceans  
Page 1 of 9

Auditor General's Observations and Recommendations	Comments of Department	Department's Comments updated to December 31, 1981
8.163 The Audit Committee should give active guidance and support to the Internal Audit Division by reviewing its plans, policies and reports and by ensuring that there is adequate departmental follow-up of major observations.	The departmental audit committee has been active and playing and appropriate role since April 1981.	The Audit Committee has met twice and nother meeting will be scheduled in the near future.
8.166 The Department, should develop a national EDP policy, EDP long-term plan and EDP security plan.	This project will be part of the departmental IMPAC Action Plan.	The Department of Fisheries and Oceans will comply with Chapter 440 of the Treasury Board Administrative Policy Manual. Additionally it might be noted that a new section of the Materiel Management Manual, concerning EDP Procurement Policy, will be issued during January 1982. It is further expected that an Interim Directive on EDP Security Policy will be issued before the end of January 1982.
8.170 The Department should improve its human resource planning by developing plans that are based on current and future operational needs.	This Project will be part of the departmental IMPAC Action Plan.	Projects for this will be included in the IMPAC Action Plan scheduled for completion in April 1982.
8.173 The Department should adopt a more systematic approach to identifying employees' training needs.	A draft departmental policy and procedures have been developed and consultations with regions are under way.	A more systematic approach to the identification of training needs will be achieved through:  a) the completion of the Training and Development profile, last page of the Performance Appraisal Form now in use.  b) the application of a point-rating system form selecting employees for management training (PSC).  c) the preparation of annual training and development plans in accordance with the program cycle and integrated into Personnel Management Planning now in progress.
8.175 The Department should develop human resource information systems that will provide the information needed by departmental managers for planning, training and other personnel management purposes.	A project has been initiated and will be included in the IMPAC Action Plan.	Projects for this will be included in the IMPAC Action Plan scheduled for completion in April 1982.
8.180 The Department should ensure that project proposals are properly supported by accurate and detailed costs estimates.	The planning guidelines currently under development will include appropriate direction.	The Department has requested consulting funds to ensure that the accuracy of estimates required by TB Directive are developed with project proposals.

AUDITOR GENERAL'S REPORT  
(Fiscal year ended March 31, 1981)

Department of Fisheries and Oceans  
Page 1 of 9

Auditor General's Observations  
and Recommendations

Comments of Department

Department's Comments updated to  
December 31, 1981

8.181 The Department should maintain its expenditures within approved Treasury Board limits.

Agreed.

Agreed. This was a confusion over the level at which limits were exercised i.e. total project or individual parts of the project. In future, the limits will be verified and adhered to.

8.185 The Department should recover costs in accordance with Government in Council requirements.

Agreed. Work will be initiated as part of the IMPAC Action Plan to devise appropriate departmental policy direction.

This issue has become part of a project to develop global departmental policy on accounting and control of revenue and accounts receivable.

The first step towards the development of this policy is to identify all sources (both current & potential) of revenue in the department. It is expected that this phase of the project will be completed by October, 1982.

CLERK'S NOTE: Covering letter dated January 20, 1982, signed by D.D. Tansley, Deputy Minister.

## APPENDICE «PUBL-81»

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL(Année financière terminée le 31  
mars 1981)Ministères des Pêches et Océans  
Page 1 of 10Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au 31  
décembre 1981

## LA MESURE DE L'EFFICACITÉ

8.55 Le ministère devrait s'assurer que les profils des composantes d'évaluation de programme sont achevés pour tous ses programmes.

Recommandation acceptée. La politique d'évaluation ministérielle exige des profils d'évaluation, et un mécanisme a été mis sur pied en juin 1981 pour s'assurer que les profils composant l'évaluation des programmes sont préparés.

Les profils des composantes d'évaluation des programmes doivent être terminés au cours de l'exercice financier 1982-83.

8.60 Le ministère devrait entreprendre d'autres analyses de sensibilité lorsque les hypothèses et les données sont susceptibles de varier de façon importante et que ces variations peuvent avoir une incidence marquée sur le rapport «coûts-avantages».

Recommandation acceptée. Les lignes de conduite relatives à la planification actuellement en voie d'élaboration, incluront les instructions qui s'imposent.

Recommandation acceptée. Les analyses de sensibilité seront entreprises là où elles seront jugées utiles.

8.62 Le ministère devrait étudier la possibilité d'appliquer à d'autres de ses programmes la méthodologie de mesure de l'efficacité ayant servi au Programme de mise en valeur des salmonidés.

Recommandation acceptée. Les lignes de conduite relatives à la planification, qui sont présentement en voie d'élaboration, incluront les instructions qui s'imposent.

Recommandation acceptée. La méthodologie de mesure de l'efficacité du plan de mise en valeur des salmonidés sera appliquée dans les plans de gestion à long terme des ressources de poissons pour la Région du Pacifique. Nous évaluerons la faisabilité en commençant par le saumon de l'Atlantique en l'exercice financier 1982-1983.

## LES RECHERCHES SUR LES PÊCHES

8.69 Le ministère devrait entreprendre des études en vue de déterminer la façon de répartir ses ressources en matière de recherches et d'application des règlements.

Il est impossible d'évaluer les avantages que procurent des niveaux particuliers de recherche et d'application des règlements. On se sert de projets-pilotes tout comme on se sert du jugement du personnel expérimenté. Le ministère est conscient qu'il faut avoir un niveau suffisant de recherche et d'application des règlements.

Le Conseil consultatif indépendant de recherches sur les pêcheries et les océans (CCRPO) a été mis sur pied le 30 novembre 1981. «La première chose à faire serait d'entreprendre une étude générale et de faire des recommandations sur les activités de recherche halieutique et océanographique du Ministère.»

Dans la Région du Pacifique, des analyses des coûts et bénéfices de l'application des règlements ont eu lieu: i.e. la surveillance de la rivière Fraser par hélicoptère.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31  
mars 1981)

Ministères des Pêches et Océans  
Page 1 of 10

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires du ministère jusqu'au 31 décembre 1981
<b>L'EXPANSION ÉCONOMIQUE</b>		
8.74 Le ministère devrait s'assurer que ses analyses économiques s'étendent notamment à la flotte côtière de l'Atlantique.	Recommandation acceptée. Ceci est en voie de réalisation.	Entendu. Ceci est en marche et en ce qui concerne quelques-unes des pêches côtières, ceci a été achevé en décembre 1981.
8.78 Le ministère devrait revoir le système actuel de compilation des statistiques sur les prises pour s'assurer qu'il répond aux besoins de ses utilisateurs, de la façon la plus rentable possible.	Recommandation acceptée. Un projet visant à analyser et à réviser le système de statistiques sur les prises est en voie de réalisation.	Entendu. Une révision est en marche.
8.83 Le ministère devrait appliquer ses critères d'admissibilité et ses contrôles au Programme d'aide aux bateaux de pêche.	Recommandation acceptée.	De nouveaux critères d'éligibilité pour l'année budgétaire 81/82 sont imposés sauf dans les cas justifiant un écart aux règles.
<b>LA GESTION DES PÊCHES</b>		
8.89 Le ministère devrait étudier des solutions de rechange au système de répartition des stocks de poisson, là où c'est faisable.	Le fait d'accroître les analyses économiques (voir la recommandation 8.74) permettra d'effectuer d'autres analyses.	Toute cette question sera abordée, pour l'Atlantique, par le groupe d'étude spécial que doit présider M. M. Kirby. L'étude des solutions de rechange pour la Région du Pacifique résultera des recommandations de la Commission Pearce. Le rapport devrait paraître en juillet 1982.
8.93 Tous les programmes et toutes les activités du ministère concernant la gestion des pêches devraient être dûment coordonnés, pour minimiser les contradictions et les répercussions mutuelles.	La révision du processus de planification et la mise sur pied de comités de consultation et de coordination devraient fournir les liens nécessaires entre les programmes et les activités.	Régulièrement, les directeurs généraux des pêches de l'Atlantique se réunissent avec le SMA pour coordonner et élaborer les politiques de gestion des pêches. En outre, chaque secteur de pêche a des comités permanents regroupant des pêcheurs et des gens de l'industrie.
8.97 Le ministère devrait formuler des principes généraux et des politiques sur la délivrance des permis en ce qui concerne l'utilisation, le droit et le transfert de propriété et devrait rédiger des règlements qui s'y rapportent.	On a publié un projet de politique concernant la pêche sur la côte de l'Atlantique et l'on attend les commentaires des parties intéressées, la Commission Pearce (côte du Pacifique) examinera la politique concernant les permis lors de son examen de la gestion des pêcheries. Le rapport devrait être présenté en février 1982.	Le rapport final de la Commission Pearce devrait être présenté en juillet 1982. En ce qui concerne les pêches sur la côte de l'Atlantique des présentations ont été reçues des intéressés. Un document exposant l'orientation que se propose de suivre le Ministère sur les questions de permis en est à l'étape finale d'élaboration. Ces questions feront l'objet de règlements révisés lorsque c'est possible.
8.99 Le ministère devrait pouvoir émettre les règlements en temps opportun.	Recommandation acceptée.	Le ministère a établi un groupe d'étude pour la revue des règlements afin qu'il puisse étudier et recommander des améliorations dans les systèmes d'établissement et d'émission de règlements.



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL  
(Année financière terminée le 31  
mars 1981)

Ministères des Pêches et Océans  
Page 1 of 10

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires du ministère jusqu'au 31 décembre 1981
8.103 Le ministère devrait déterminer des priorités dans le cadre de son système de planification des opérations relatif à la surveillance côtière et à l'application des règlements. Il devrait se servir de ses priorités lors de la planification des opérations pour déterminer comment les ressources de surveillance et d'application des règlements devraient être répartis entre les différentes espèces de poissons et entre des activités telles que la délivrance des permis et la collecte des données.	On prévoit examiner la question des activités de surveillance des eaux côtières sur la côte Est. On s'attend à ce que la Commission Pearse étudie la question lors de son examen de la gestion des pêcheries sur la côte du Pacifique.	L'examen de l'activité de surveillance côtière sur la côte Est commencera bientôt.
8.105 Le ministère devrait s'assurer qu'il a l'information voulue sur la façon dont sont déployés les efforts consacrés aux activités de surveillance et d'application des règlements, dans la zone côtière.	Recommandation acceptée. Cette question sera étudiée dans le cadre du projet PPCG sur les indices de la performance des opérations.	D'accord. Cette question sera abordée dans les examens de l'activité côtière de surveillance et d'application réglementaire sur la côte Est et dans la réponse du Ministère aux recommandations de la commission Pearse (voir observation 8.103)
8.109 Le ministère devrait établir des critères permettant de catégoriser les risques dans toutes les usines et installations et, pour faciliter l'établissement de niveaux d'inspection dans chaque usine, il devrait appliquer ces critères pour évaluer les usines et les installations qu'il inspecte.	L'évaluation du programme d'inspection sera achevée en décembre 1981. Cette recommandation sera examinée en même temps que les résultats de l'évaluation lors de la révision du plan d'inspection pluriannuel.	L'évaluation du programme d'inspection terminée en décembre appuie cette recommandation. Une formule d'évaluation des usines a été établie afin de classer les dangers par catégories et aider à fixer des niveaux d'inspection; elle sera mise à l'essai sur le terrain en 1982 en vue d'être entièrement opérationnelle le 1 <sup>er</sup> janvier 1983.
8.110 Le ministère devrait adopter un échantillonnage et des plans d'inspection statistiquement valables pour toutes les usines de poissons et tous les produits qu'il inspecte.	Recommandation acceptée.	Les évaluations d'usine, ainsi que le volume de production, l'inspection des produits et les données de certification, serviront de base à l'établissement de plans d'échantillonnage et d'inspection statistiquement valables pour toutes les grandes catégories de produits domestiques en 1983. Ces plans existent déjà pour les importations de poisson et certains produits domestiques.
8.112 Le ministère devrait s'assurer qu'il peut obtenir, en temps voulu, l'information nécessaire pour répondre aux besoins de la gestion des inspections.	Recommandation acceptée. Cette question sera étudiée dans le cadre du projet PPCG sur les indices de la performance des opérations.	Dans trois des six Régions, des systèmes d'information sur l'inspection seront mis en oeuvre et à l'épreuve en 1982. Dans les trois autres Régions, les systèmes seront mis en oeuvre et à l'épreuve en 1983.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31  
mars 1981)

Ministères des Pêches et Océans  
Page 1 of 10

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires du ministère jusqu'au 31 décembre 1981
8.122 La direction générale du Programme de mise en valeur des salmonidés devrait élaborer et mettre en oeuvre des méthodes d'évaluation des projets a posteriori, de façon à identifier les points forts et les points faibles des projets en vue d'améliorer la gestion de projets ultérieurs.	Ces méthodes sont en voie d'élaboration et seront mises à l'essai au cours des deux prochaines années.	
8.125 Le ministère devrait établir des normes de production, des coûts standard et des rapports de rendement clairs et concis.	Un projet adéquat fera partie du plan d'action PPCG du ministère. Toutefois, il est probable que les normes de rendement s'appliqueront aux régions plutôt qu'à l'échelle nationale.	D'accord. La mise au point des normes de production, de coûts normalisés et de rapports de rendement sera abordée au cours des deux prochaines années.
8.127 Le ministère devrait s'assurer que toutes les modifications apportées au système de gestion financière et au système de rapports sont d'abord examinées par la direction du Contrôleur et ensuite consignées.	Recommandation acceptée.	Le ministère a adopté une politique où le bureau du Contrôleur, nouvellement créé, maintiendra le contrôle des systèmes de gestion financière et toutes modifications doivent être autorisées par ce bureau.
8.131 Le ministère devrait organiser de façon rationnelle son réseau actuel de piscifactures, en vue d'en accroître l'économie et l'efficacité.	L'évaluation du programme de mise en valeur sur la côte de l'Atlantique a été achevée. Cette recommandation sera examinée conjointement avec les recommandations résultant de l'évaluation.	Cette recommandation sera abordée au cours de la prochaine année conjointement à la demande croissante de tacs de saumon de l'Atlantique et au développement de piscifactures par le secteur privé.

#### LES PORTS POUR PETITS BATEAUX

8.135 Le ministère devrait élaborer un système de priorités pour les projets à l'échelle nationale, de telle sorte que les ressources soient réparties en fonction des besoins les plus urgents.	Cette recommandation sera examinée conjointement avec les recommandations résultant de l'évaluation du programme ministériel qui est présentement en cours.	L'évaluation du Ministère sera terminée vers la fin du présent exercice financier; on examinera alors les recommandations.
8.138 Le ministère devrait émettre des directives permettant d'identifier les projets qui nécessitent des études socio-économiques, et veiller à ce que les projets principaux fassent l'objet d'un examen a posteriori.	Le plan d'action PPCG du ministère inclura un projet visant à élaborer des lignes de conduite à ce sujet.	La préparation des lignes directrices socio-économiques en est actuellement au stade initial. On espère que ces lignes directrices seront prêtes à temps pour l'exercice financier 1983-84. Un examen après exécution des principaux projets sera effectué pour les projets terminés au cours de l'exercice 1982-83.

# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31  
mars 1981)

Ministères des Pêches et Océans  
Page 1 of 10

## Observations et recommandations du Vérificateur général

## Commentaires du ministère

## Commentaires du ministère jusqu'au 31 décembre 1981

8.140 La direction générale des Ports pour petits bateaux devrait entreprendre une révision périodique des tarifs en vigueur pour les services et les installations qu'elle procure et recommander que ces tarifs soient modifiés, le cas échéant.

Ce sujet sera traité dans le cadre d'une politique ministérielle révisée concernant le recouvrement des coûts.

Des mesures seront prises lorsque l'on connaîtra les recommandations et les conclusions de la commission Pearse et de l'étude des pêches de l'Atlantique.

## LES SCIENCES OCÉANIQUES

8.147 Le ministère devrait rendre officiel ses lignes directrices et ses critères de sélection régissant le choix, le contrôle et l'évaluation des nouveaux projets de recherche, et les communiquer à tous les intéressés.

Les lignes de conduite actuelles sur l'examen, le contrôle et l'évaluation des projets de recherche existants seront révisées; elles incluront des lignes directrices sur le choix, le contrôle et l'évaluation des nouveaux projets.

Le cas des directives et des critères de sélection relatifs à la sélection, au contrôle et à l'évaluation des nouveaux projets de recherche fut transmis au Comité National de Planification Océanographique (SLO) et il est entendu qu'un processus approprié sera en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 1983.

## SERVICES DE SOUTIEN

8.156 Le ministère devrait s'assurer que les agents financiers participent à la préparation des plans d'opération, du Budget des dépenses et des autres budgets, et qu'ils analysent les demandes soumises par les régions pour vérifier si elles ont été bien préparées et dûment étayées.

Recommandation acceptée. On a rédigé des lignes de conduite pour la préparation du budget des dépenses et du plan opérationnel pluriannuel au cours de l'exercice 1981/1982. On a nommé des conseillers financiers au sein de la division du Contrôleur qui sont chargés principalement d'analyser les demandes soumises par les régions.

Recommandation mise en œuvre.

8.158 La direction du Contrôleur devrait fournir une orientation fonctionnelle aux services financiers du ministère et veiller à ce que l'élaboration des systèmes financiers régionaux soit dûment coordonnée.

Une politique d'orientation fonctionnelle a été élaborée et sera mise en œuvre aussitôt qu'elle recevra l'approbation des cadres supérieurs (prévue pour septembre 1981). La coordination de tous les systèmes financiers du ministère se fait par l'entremise de la division de l'Élaboration de la politique et des systèmes financiers.

La politique d'orientation fonctionnelle a reçu l'approbation du Comité d'administration des SMA le 24 septembre 1981 et sera distribuée sous la signature du sous-ministre. La coordination de tous les systèmes financiers du ministère se fait maintenant par l'entremise de la division de l'Élaboration de la politique et des systèmes financiers.

8.163 Le Comité de vérification devrait prodiguer des conseils et aider la division de la Vérification interne en examinant ses plans, ses politiques et ses rapports, et en veillant à ce que le ministère donne dûment suite à ses principales observations.

Le comité de vérification du ministère a été actif et a joué son rôle depuis avril 1981.

Le Comité de vérification s'est réuni deux fois et une autre réunion doit avoir lieu bientôt.

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**  
(Année financière terminée le 31  
mars 1981)

Ministères des Pêches et Océans  
Page 1 of 10

Observations et recommandations du Vérificateur général	Commentaires du ministère	Commentaires du ministère jusqu'au 31 décembre 1981
8.166 Le ministère devrait adopter une politique nationale, un plan à long terme et un plan de sécurité pour l'informatique.	Ce projet fera partie du plan d'action PPCG du ministère.	Le Ministère des Pêches et des Océans observera le chapitre 440 du manuel de la Politique administrative du Conseil du Trésor. Par la même occasion, nous tenons à noter qu'une nouvelle section du Manuel de la gestion du matériel, relative à la Politique d'acquisition du traitement informatisé des données sera distribuée en janvier 1982. Nous pouvons même nous attendre qu'une directive provisoire concernant la Politique sur la sécurité (du traitement automatisé en informatique des données) sera disponible avant la fin de janvier 1982.
8.170 Le ministère devrait améliorer sa planification des ressources humaines en élaborant des plans fondés sur ses besoins opérationnels actuels et futurs.	Ce projet fera partie du plan d'action PPCG du ministère.	Ces projets seront inclus dans le Plan d'action PPCG qui devrait être complété en avril 1982.
8.173 Le ministère devrait identifier de façon plus systématique les besoins des employés en matière de formation.	On a élaboré une ébauche de politique ministérielle et de procédures; des consultations avec les régions sont présentement en cours.	<p>Une approche plus systématique à l'identification des besoins de formation des employés se réalise actuellement par suite des mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) l'utilisation du profil de formation qui fait partie de l'évaluation du rendement de l'employés, en usage.</li> <li>b) l'usage d'un système de points pour identifier les employés-cadres qui devront suivre les programmes de formation en gestion (CFP).</li> <li>c) l'élaboration d'un plan annuel de formation qui coïncide avec le cycle du programme et qui s'intègre à la planification de la gestion du personnel actuellement en cours.</li> </ul>
8.175 Le ministère devrait mettre sur pied des systèmes d'information sur les ressources humaines qui donneront aux gestionnaires les renseignements dont ils ont besoin pour la planification, la formation et d'autres aspects de la gestion du personnel.	Un projet a été entrepris, il fera partie du plan d'action PPCG.	Ces projets seront inclus dans le Plan d'action PPCG qui devrait être complété en avril 1982.



# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

(Année financière terminée le 31  
mars 1981)

Ministères des Pêches et Océans

Page 1 of 10

Observations et recommandations du  
Vérificateur général

Commentaires du ministère

Commentaires du ministère jusqu'au 31  
décembre 1981

8.180 Le ministère devrait veiller à ce que le projets soumis soient dûment étayés de devis précis et détaillés.

Les lignes de conduites relatives à la planification, qui sont présentement en voie d'élaboration, incluront les instructions qui s'imposent.

Le Ministère a demandé des fonds monétaires pour fins de consultation afin d'assurer que la précision des ébauches (estimés) requises par CT soient développées avec les propositions de projets.

8.181 Le ministère devrait maintenir ses dépenses dans le cadre des limites approuvées par le Conseil du Trésor.

Recommandation acceptée.

En accord. Ce fut une confusion concernant le niveau auquel les limites étaient exercées i.e. le projet dans son ensemble ou les parties individuelles du projet. A l'avenir les limites seront vérifiées et suivies.

8.185 Le ministère devrait procéder au recouvrement des coûts conformément aux exigences du Gouverneur en conseil.

Recommandation acceptée. Des travaux seront entrepris, dans le cadre du plan d'action PPCG, afin de mettre au point une politique ministérielle appropriée.

Cette question a été intégrée dans un projet qui a pour but le développement d'une politique ministérielle au sujet de la comptabilité et du contrôle des recettes. La première étape dans le développement de cette politique sera d'identifier toutes sources de recettes (courantes et potentielles) dans le Ministère. On anticipe que cette étape du projet sera complétée vers octobre 1982.

NOTA DU GREFFIER: Lettre couverture datée du 20 janvier 1982 signée par D.D. Tansley, Sous-ministre.

















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. E.R. Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations;  
  
Mr. J.K. Prokaska, Principal, Audit Operations.

### *From the Department of Fisheries and Oceans:*

Mr. G.N. Ewing, Assistant Deputy Minister, Ocean Science and Surveys;  
Mr. H.D. Johnston, Assistant Deputy Minister, Pacific and Freshwater Fisheries;  
Mr. L.A. Parsons, Acting Assistant Deputy Minister, Atlantic Fisheries Service;  
Mr. L.J. O'Neil, Comptroller;  
Mr. D.S. Puccini, Director General, Economic Development and Marketing;  
Mr. D.D. Griggs, Director, Evaluation and Audit;  
Mr. N. Strang, Chief, Internal Audit Branch.

### *From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. W. Murray, Liaison Officer, Management Practices Branch.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. E.R. Rowe, sous-vérificateur général, Opérations de vérification;  
  
M. J.K. Prokaska, directeur principal, Opérations de vérification.

### *Du ministère des Pêches et des Océans:*

M. G.N. Ewing, sous-ministre adjoint, Sciences et levées océaniques;  
M. H.D. Johnston, sous-ministre adjoint, Pêches dans le Pacifique et en eaux douces;  
M. L.A. Parsons, sous-ministre adjoint par intérim, Service des pêches dans l'Atlantique;  
M. L.J. O'Neil, contrôleur;  
M. D.S. Puccini, directeur général, Commercialisation et expansion économique;  
M. D.D. Griggs, directeur, Évaluation et vérification;  
M. N. Strang, chef, Direction de la vérification interne.

### *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. W. Murray, Agent de liaison, Direction des pratiques de gestion.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 56

Tuesday, May 18, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 56

Le mardi 18 mai 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Paragraph 15.6—Department of Transport—Double Benefits to Canadian National from failure to consider all significant financial implications of new legislation.

### CONCERNANT:

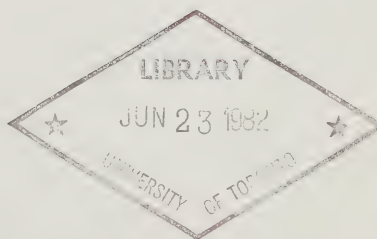
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Paragraphe 15.6—Ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien National causé par la considération incomplète des retombées financières importantes d'une nouvelle loi.

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Evans
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Fennell
Bloomfield	Gendron
Dantzer	Hovdebo
Dingwall	Huntington

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Kelly	Masters
Kilgour	Mazankowski
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
MacBain	Schroder—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, May 11, 1982:

Mr. Huntington replaced Mr. McCain;  
Mr. Lambert replaced Mr. Munro (*Esquimalt—Saanich*);  
Mr. Baker (*Nepean—Carleton*) replaced Mr. Crosbie (*St. John's West*);

On Tuesday, May 18, 1982:

Mr. Dantzer replaced Mr. Wright;  
Mr. Mazankowski replaced Mr. Lambert;  
Mr. Kilgour replaced Mr. Hawkes.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 11 mai 1982:

M. Huntington remplace M. McCain;  
M. Lambert remplace M. Munro (*Esquimalt—Saanich*);  
M. Baker (*Nepean—Carleton*) remplace M. Crosbie (*Saint-Jean-Ouest*);

Le mardi 18 mai 1982:

M. Dantzer remplace M. Wright;  
M. Mazankowski remplace M. Lambert;  
M. Kilgour remplace M. Hawkes.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 18, 1982

(65)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:14 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Dantzer, Desmarais, Kilgour, MacBain and Mazankowski.

*Other Member present:* Mr. Gustafson.

*In Attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit Operations. *From Canadian National:* Dr. J.M. LeClair, President and Chief Executive Officer; Mr. R. Franklin, Senior Corporate Vice-President and Vice-President, Finance; Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller, Accounting. *From the Department of Transport:* Mr. A. Kroeger, Deputy Minister. *From the Canadian Transport Commission:* Honourable E.J. Benson, President. *From the Department of Finance:* Mr. M.R. Daniels, Assistant Deputy Minister, Economic Programs and Government Finance Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, paragraph 15.6—Department of Transport—Double Benefits to Canadian National from failure to consider all significant financial implications of new legislation.

Messrs. Dye, LeClair, Kroeger, Benson and Daniels made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Honourable E.J. Benson, President, Canadian Transport Commission, dated July 21, 1981 to Dr. R.A. Bandeen, President and Chief Executive Officer, Canadian National Railways on the subject of Subsidy payments by the Canadian Transport Commission to Canadian National Railways in respect of 1971-77 (*See Appendix "PUBL-82"*).

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document, submitted by Dr. LeClair, be filed with the Clerk of the Committee as an Exhibit:

Letter from Mr. J. Cunningham, Treasurer, Canadian National Railways, dated May 31, 1977 to the Minister of Transport respecting the 1977 financing program (*Exhibit "N"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 18 MAI 1982

(65)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui, à 11h14, sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Clarke (*Vancouver—Quadra*), Dantzer, Desmarais, Kilgour et Mazankowski.

*Autre député présent:* M. Gustafson.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. L.M. McGimpsey, Vérificateur général adjoint, Opérations de vérification. *Du Canadien National:* M. J.M. LeClair, président et directeur général, M. R. Franklin, vice-président en chef corporatif et vice-président, Finances; M. S.D.H. Thomas, contrôleur, Affaires générales, comptabilité. *Du ministère des Transports:* M. A. Kroeger, sous-ministre. *De la Commission canadienne des transports:* L'honorable E.J. Benson, président. *Du ministère des Finances:* M. M.R. Daniels, sous-ministre adjoint, Direction des programmes économiques et des finances de l'État.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981 et, en particulier, le paragraphe 15.6 ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien National causé par la considération incomplète des retombées financières importantes d'une nouvelle loi.

MM. Dye, LeClair, Kroeger, Benson et Daniels font des déclarations, puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre de l'honorable E.J. Benson, président de la Commission canadienne des transports en date du 21 juillet 1981, à M. R.A. Bandeen, président-directeur général de la compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada concernant les subventions payées par la Commission canadienne des transports à la compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada pour la période comprise entre 1971 et 1977. (*Voir appendice «PUBL-82»*).

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que le document suivant, présenté par M. LeClair, soit déposé auprès du greffier du Comité comme pièce à l'appui:

Lettre de M.J. Cunningham, trésorier, compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada, en date du 31 mai 1977 au ministre des Transports concernant le programme de financement de 1977 (*Pièce «N»*).

At 12:41 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair. A 12h41, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du comité*

J.D.W. Campbell,

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, May 18, 1982

• 1113

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is commencing consideration of Paragraph 15.6, "Department of Transport—Double benefits to Canadian National resulting from failure to consider all significant implications to new legislation", contained in the *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons* for the fiscal year ended March 31, 1981.

I welcome our witnesses this morning. We have Mr. Kenneth Dye, the Auditor General of Canada; Mr. Len McGimpsey, an Assistant Auditor General; Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations.

We have Dr. J.M. LeClair, President and Chief Executive Officer of Canadian National; Mr. R. Franklin, Senior Corporate Vice-President and Vice-President, Finance.

From the Department of Transport, we have Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister; Mr. V. Malizia, Director General, Review.

From the Canadian Transport Commission, we have the Honourable E.J. Benson, President.

From the Department of Finance, we have Mr. M.R. Daniels, Assistant Deputy Minister, Economic Programs and Government Finance Branch; Mr. M.B. Foster, Director, Government Finance Division.

Now, the copies of opening statements, as is our normal practice, have been circulated in advance to all members of the committee. Again, as is our normal practice, they will be printed at this point in our evidence of proceedings in the following order: first, the statement from the Auditor General; second, the statement from the Canadian National; third, the statement from the Department of Transport; fourth, the statement from the Canadian Transport Commission; and fifth, the statement by the Department of Finance.

**Opening Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

Amendments to the Canadian National Railways Capital Revision Act came into force on January 1, 1978. One of the objectives of the amendments was to bring CN's Capital structure, to the extent possible, into line with that of other organizations in the industry. It was intended that CN would in future be held accountable as a company operating on a commercial basis with no further deficit financing from the public purse. The recapitalization of 1978 resulted in the cancellation of a significant portion of debt owing by CN to the Crown and an increase in equity by the same amount. Paragraph 15.6 of my 1981 report highlights two items, that

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 18 mai 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément au mandat issu du Règlement de la Chambre des communes, le comité commence l'étude du paragraphe 15.6, «Ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien National causé par la considération incomplète des retombées financières importantes d'une nouvelle loi», contenu dans le rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Je voudrais tout d'abord vous présenter nos témoins de la matinée. M. Kenneth Dye, vérificateur général du Canada; M. Len McGimpsey, un des vérificateurs généraux adjoints; M. V. Sahgal, directeur principal, Opérations de vérification.

Il y a également M. J.M. LeClair, président et directeur général du Canadien national; M. R. Franklin, premier vice-président de la Société et vice-président, Finances.

Du ministère des Transports, nous avons M. Arthur Kroeger, sous-ministre; M. V. Malizia, directeur général, Revue.

De la Commission canadienne des transports, nous avons l'honorable E.J. Benson, président.

Du ministère des Finances, nous avons M. M.R. Daniels, sous-ministre adjoint, Direction des programmes économiques et des finances de l'État; M. M.B. Foster, directeur, Division des finances de l'État.

Bien. Comme c'est la coutume, une copie des déclarations préliminaires a été remise plus tôt à chacun des membres du comité. Conformément à la pratique courante, on les imprimera ici dans les procès-verbaux et témoignages, dans l'ordre suivant: premièrement, la déclaration du Vérificateur général, deuxièmement, la déclaration des Chemins de fer nationaux du Canada, troisièmement la déclaration du ministère des Transports, quatrièmement, la déclaration de la Commission canadienne des transports et, cinquièmement, la déclaration du ministère des Finances.

**Commentaire d'introduction par M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):**

Les modifications à la Loi sur la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 1978. Ces modifications visent, entre autres, à rendre, autant que possible, la structure financière du CN semblable à celle des organisations similaires du secteur privé. On prévoyait qu'à l'avenir, le CN devait être tenu responsable au même titre qu'une société commerciale et ne pourrait plus combler ses déficits à même les deniers publics. La refonte de capital de 1978 a entraîné l'annulation d'une partie importante de la dette du CN envers la Couronne ainsi qu'une augmentation de l'avoir égale à ce montant. Le paragraphe 15.6 de mon

*[Text]*

have significant financial implications, which were not fully considered by the Department of Transport in developing the new legislation. These items, which indicate double benefits for CN, also raise the question of what was intended by the government in proposing new legislation.

The double benefits arose from circumstances which developed over an extended period of time and are fairly complex. They are dealt with in detail in my 1981 Report. Briefly stated they are: (a) When amendments to the Canadian National Railways Capital Revision Act came into force on 1 January 1978, Canadian National (CN) continued to claim reimbursement, under the Railway Act, from the Canadian Transport Commission (CTC) of approximately \$150 million for certain prior years' losses from branch line operations and passenger services. (b) These losses were part of the annual deficits for which CN had already been reimbursed by the Department of Transport. (c) In addition, subsequent to 1 January, 1978, CN has also claimed income tax benefits through application of prior years' losses, although all its previous deficits were fully reimbursed by the Department of Transport.

The main areas I wish to highlight for the purposes of this hearing are the importance of: (a) ensuring that significant financial implications of new legislation or program proposals are properly assessed by officials of the initiating department and brought to the attention of the decision makers; (b) ensuring that adequate consultation takes place between departments and agencies when such a proposal is likely to have impact on existing programs of the government managed by departments or agencies other than the one initiating the new proposal. Disclosure of the results of such consultations is specifically called for by the government in the Guidance Manual for the Preparation and Handling of Cabinet Papers; (c) resolving the problem arising from the payments made to CN by the CTC (\$53 million) and how the Government proposes to handle the disposition of CN's remaining outstanding claims (\$97 million); (d) the government assessing whether the income tax benefits claimed by CN since the amendments to the Act are consistent with Canadian Tax Policy and intentions of Parliament in enacting the new legislation in 1978.

I would also like to bring to the attention of the Committee, that there is a far-reaching issue for members to consider.

I refer to the matter of accountability. The recapitalization of CN was specifically designed to provide this Crown corporation with a financial structure whereby its future performance could be assessed in a more meaningful manner. This was a major objective of the legislation. The government's failure to identify all significant financial implications at the time of the legislation and its failure to resolve the problem to date makes it difficult to compare CN's performance, under its

*[Translation]*

Rapport de 1981 souligne deux faits qui ont des incidences financières importantes et dont le ministère des Transports n'a pas entièrement tenu compte lors de l'élaboration de la nouvelle loi. Ces faits, qui dénotent un double bénéfice pour le CN, remettent également en question les intentions du gouvernement lorsqu'il a proposé cette nouvelle loi.

Ce double bénéfice est le résultat d'événements plutôt complexes qui ont pris beaucoup de temps à se faire connaître. Cette question est traitée de façon détaillée dans mon Rapport de 1981. Je vous en parle brièvement: a) Lorsque les modifications à la Loi sur la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1978, le Canadien National (CN) a continué de réclamer, en vertu de la Loi sur les chemins de fer, un remboursement d'environ 150 millions de dollars de la Commission canadienne des transports (CCT) pour des pertes, provenant de l'exploitation d'embranchements et de services de trains de voyageurs, subies au cours d'exercices antérieurs. b) Ces pertes étaient comprises dans les déficits annuels qui avaient déjà été remboursés au CN par le ministère des Transports. c) De plus, après le 1<sup>er</sup> janvier 1978, le CN a également réclamé des déductions de l'impôt sur le revenu, en reportant les déficits des exercices antérieurs, malgré que ceux-ci avaient été remboursés au complet par le ministère des Transports.

Les principaux points, sur lesquels je voudrais insister aux fins de cette audience, montrent bien la nécessité d'assurer que: a) les incidences financières importantes d'une nouvelle loi ou de nouvelles propositions soient adéquatement étudiées par les représentants du ministère qui entreprend cette démarche et soient portées à l'attention de ceux qui prennent les décisions; b) les ministères et les organismes se consultent et en discutent suffisamment lorsqu'une proposition de ce genre se présente et risque d'avoir des répercussions sur les programmes actuels du gouvernement qui sont gérés par des ministères ou des organismes autres que celui qui a émis la nouvelle proposition. Le Guide gouvernemental pour la présentation et le traitement des dossiers du Cabinet exige que les résultats de ces consultations soient divulgués; c) les difficultés qu'entraînent les versements au CN par la CCT (53 millions de dollars) soient surmontées et que l'on sache comment le gouvernement propose traiter les demandes en cours du CN (97 millions de dollars); d) le gouvernement détermine si les avantages fiscaux réclamés par le CN depuis les modifications à la Loi sont conformes à la politique fiscale canadienne et aux intentions qu'avait le Parlement lorsqu'il a institué la nouvelle loi en 1978.

Je voudrais également souligner aux membres du Comité qu'il y a une question de grande envergure qu'il faudrait étudier.

Il s'agit de l'obligation de rendre compte. La refonte du capital du CN a été spécialement conçue pour fournir à cette société de la Couronne une structure financière qui permettrait de mieux évaluer son rendement à l'avenir. C'était un des objectifs importants de cette loi. Étant donné que le gouvernement n'a pas considéré toutes les incidences financières importantes, lors de l'adoption de la loi et qu'il n'a pas encore trouvé de solution au problème, il est très difficile de comparer le

**[Texte]**

revised capital structure, with other organizations in the industry.

**Statement by Mr. J.M. LeClair (President and Chief Executive Officer of CN):**

**Payments to Canadian National**

CN agrees with the basic facts that have been presented: the Company has received money from the Government equal to the reported deficits in the 1933 to 1977 period, in the form of an equity investment; and compensation for branch line and passenger losses incurred in the years 1971 to 1977 has, in some cases, been received and taken to account in the years 1978 through 1980.

CN recognizes that one might be tempted to consider that the Company would have been paid twice—once in the form of a deficit reimbursement and secondly, by way of compensation for branch line and passenger losses. However, CN has a different interpretation of the situation which has regard for the purpose of these payments. The purpose of the compensation that all railways in Canada receive for branch lines and passenger losses is self-evident. The funds that CN received equal to the reported deficits were a part of the formula used to provide equity capital to the Company over the years. We believe that the Government regarded these equity infusions as permanent investments and that they were not intended to influence the entitlement to earned compensation for prior year branch line and passenger losses. This latter intention was supported prior to and during the recapitalization discussions whereby the Company was directed to retain the profits of 1976 and 1977, which reported profits included prior year subsidies. These profit retentions have continued as part of the new financial relationship with the Government under the 1978 recapitalization legislation.

If one were to completely disregard generally accepted accounting principles and arbitrarily reopen the accounts for prior years subsidies, it would be equally appropriate to reopen these prior years' accounts for changes in other estimates made in the 1971 to 1977 period that have influenced the accounts of the Company in periods subsequent to 1977.

There appears to be some misunderstanding surrounding the recapitalization legislation. The \$808 million debt conversion was arrived at initially by reference to the Shareholder's Equity item "Reduction in recognition of depreciation attributable to years prior to the adoption of depreciation accounting" as reported in the 1976 financial statements. However, this rationale lost its relevance and those involved in the legislation became more preoccupied with the reasonableness of CN's debt-equity ratio and in this process compared CN with other companies in the industry. Rather than a detailed consideration of the assets and liabilities the focus was on the capital structure of the Company. The judgment at the

**[Traduction]**

rendement du CN, malgré sa structure financière révisée, avec d'autres organisations similaires du secteur privé.

**Déclaration par M. J.M. LeClair (président et directeur général du CN):**

**Indemnités versées au Canadien National**

Le CN souscrit, dans son ensemble, à l'exposé qui a été présenté: la Compagnie a reçu du Gouvernement, sous forme d'investissements des sommes égales aux déficits déclarés pendant la période de 1933 à 1977; et les indemnités concernant les pertes enregistrées par les lignes secondaires et les services voyageurs au cours des années 1971 à 1977 ont été, dans certains cas, versées et comptabilisées dans les exercices de 1978 à 1980.

Le CN reconnaît qu'on puisse être porté à penser que la Compagnie a bénéficié d'un double paiement—l'un sous forme de remboursement d'un déficit et l'autre, comme compensation des pertes engendrées par les lignes secondaires et le trafic voyageurs. Toutefois le CN a une autre optique de la situation en ce qui touche ces compensations. L'objet de la compensation versée à tous les chemins de fer canadiens pour les pertes attribuables aux lignes secondaires et au trafic voyageurs ne fait aucun doute. Les fonds recus par le CN pour un montant égal au déficit comptable entraient dans le cadre de la formule utilisée pour fournir des capitaux propres à la Compagnie au cours des ans. Nous avons la conviction que le gouvernement considérerait ces injections de capitaux comme des investissements permanents qui ne compromettaient en rien le droit d'obtenir des subventions pour les pertes subies au cours des années antérieures sur les lignes secondaires et les services voyageurs. Cette interprétation s'est vue confirmée avant et durant les discussions relatives à la refonte du capital, alors qu'on signifiait à la Compagnie de ne pas répartir ses bénéfices des exercices 1976 et 1977, lesquels comprenaient des subventions allouées au titre des années précédentes. Cette mise en réserve des bénéfices forme partie intégrante des nouveaux liens financiers établis avec le gouvernement en vertu de la législation de 1978 sur la refonte du capital.

S'il fallait passer outre à ces principes comptables généralement reconnus et, de façon arbitraire, rouvrir les comptes pour les subventions au titre des années antérieures, il faudrait aussi le faire pour modifier certaines évaluations faites au cours de la période comprise entre 1971 et 1977, modifications qui se reflètent dans les comptes de la Compagnie après 1977.

La Loi sur la refonte du capital semble donner lieu à quelques malentendus. Au départ, les 808 millions de dollars avaient été calculés en fonction du poste «Réduction tenant compte de la dépréciation relative aux années ayant précédé l'adoption de la comptabilité d'amortissement» inscrit à l'avoir de l'actionnaire dans les états financiers de 1976. Toutefois, cette façon de procéder perdit sa raison d'être et les responsables de la législation se préoccupèrent davantage de savoir si le ratio du passif à l'avoir des actionnaires était acceptable, en le comparant à ceux d'autres entreprises de même nature. Au lieu d'une étude détaillée de l'actif et du passif on s'arrêta surtout à la structure financière de la Compagnie. On était



*[Text]*

time was that even though the \$808 million debt conversion would result in a debt ratio that would still be higher than the industry, it nevertheless was regarded as reasonable. As a point of interest, the CP report that was used as a reference point incorporated generally accepted accounting principles in accounting for its subsidy payments as did CN's.

Any attempt to arbitrarily change the longstanding and recognized financial ground rules can only serve to undermine the integrity of our financial reporting and our relationship with the financial community. Moreover, the adverse effects of such a change would be compounded because of the retroactive application which disregards the circumstances that prevailed and the long-standing practice.

**Income Tax**

The comments in the Auditor General's report with respect to the income tax matter disregards the following facts. The so-called tax benefit of utilizing tax losses of prior years to shelter current year's taxable income is a practice that has been embodied in the tax legislation for 30 years and is a provision that is available to all companies. Those involved in the recapitalization legislation would have been well aware of this tax legislation and the fact that CN had suffered losses in the past. The Auditor General is suggesting that these losses should not be employed as a tax shelter because of the deficit payments. This fails to recognize that the funds received from the Government which were based on the reported deficits were capital infusions and have been confirmed as such by Revenue Canada after an exhaustive examination with the participation of Justice.

**Conclusion**

Different interpretations may be placed on the matter. However, we are working with Transport Canada with a view to resolving this question.

**Statement by Arthur Kroeger (Deputy Minister of Transport Canada):**

**PAYMENTS TO CANADIAN NATIONAL****Background**

Transport Canada has since 1933, by virtue of various legislation, been making payments to CN for its annual system deficits. Funds to cover these deficits were voted through a budgetary item in Transport Canada's estimates. In addition, from 1952 to 1977, Transport Canada was entitled to receive from CN, under its Recapitalization Act of 1952, any annual surpluses earned by the CN.

Prior to 1974, CN received amounts from the Minister of Finance to meet cash shortfalls during the year. These amounts (or advances for working capital) had to be reimbursed to the Minister of Finance from the revenues of the

*[Translation]*

alors d'avis que même si la conversion de la dette de 808 millions de dollars entraînait un ratio d'endettement supérieur à celui de l'industrie, ce dernier était malgré tout considéré comme acceptable. Soit dit en passant, le rapport du CP alors utilisé comme base de référence, se servait généralement, tout comme le CN, des principes comptables généralement reconnus pour la comptabilisation des subventions qui lui avaient été versées.

Toute tentative visant à modifier arbitrairement les conventions financières établies de longue date ne pourrait que miner l'intégrité de nos rapports financiers et nos relations avec le monde des affaires. Le plus les contrecoups de cette modification auraient un effet composé, du fait de leur application rétroactive qui ne tient pas compte des circonstances et des usages établis de longue date.

**Impôts sur le revenu**

Les conclusions du Vérificateur général au sujet des impôts sur le revenu ne tiennent pas compte des faits suivants. Les prétendus avantages fiscaux, dont l'utilisation des pertes fiscales des années précédentes permet de réduire le revenu imposable de l'année en cours, est une habitude qui s'est insérée dans la législation fiscale depuis une trentaine d'années et constitue une disposition dont toutes les compagnies peuvent se prévaloir. Ceux qui ont été mêlés aux questions législatives relatives à la refonte du capital devaient bien connaître cette législation fiscale et être au courant des pertes subies autrefois par le CN. Le Vérificateur général propose que ces pertes ne soient pas considérées comme un abri fiscal, en raison des paiements effectués pour couvrir le déficit. Cette proposition ne tient pas compte du fait que les sommes versées par le gouvernement, calculées en fonction des pertes déclarées, constituaient des injections de capitaux et qu'elles étaient considérées comme telles par Revenu Canada après une étude minutieuse en collaboration avec le ministère de la Justice.

**Conclusion**

Le sujet peut faire l'objet d'interprétations différentes. Mais nous travaillons avec Transport Canada et avons bon espoir de résoudre la question.

**DÉclaration par M. Kroeger (sous-ministre des Transports):**

**Paiements au Canadien National****Historique**

C'est depuis 1933 qu'en vertu de diverses lois, Transports Canada fait des paiements au CN pour combler les déficits de son réseau ferroviaire. Ces fonds destinés à couvrir la dette du CN ont été l'objet d'un poste distinct au budget des dépenses du Ministère. Par contre, de 1952 à 1977, la Loi de la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada de 1952 bénéficiait du CN.

Avant 1974, le CN recevait des sommes du ministre des Finances pour couvrir les manques de liquidités qui survenaient au cours de l'année. Ces sommes (ou avances de fonds de roulement) devaient être remboursées au ministre des Finances



*[Texte]*

system or, if revenues were insufficient, from a subsequent appropriation by Parliament. As of 1974, CN had to arrange its own short-term financing and wait until its financial year end was over to obtain a deficit subsidy from Transport Canada. These deficit subsidies ceased to be applicable when CN started to earn profits in 1976.

Under the terms of the Railway Act, CN also received subsidy payments from CTC in respect of the operation of uneconomic branch lines and uneconomic passenger services. Initially these payments were partially processed during the calendar year, and payments were made after year-end of these portions that were approved. Effective 1975, part of the claim was paid in advance during the year with further payments made after the close of the calendar year.

Prior to 1975, CN accounted for these claims receivable on a cash receipt basis, i.e., the money received for subsidy claims was taken into income by CN in the year received. This increased income resulted in a corresponding reduction in the deficit for that year.

In 1975 CN adopted the accrual basis of accounting for these subsidies with differences between estimated amounts and actual amounts collected being taken into account in the periods when new information or indications from the CTC as to the disposition of claims was received. However, the cash receipt basis for accounting for claims prior to 1975 continued.

When the re-capitalization of CN was being worked out in 1977, a number of alternative formulae were considered for the purpose of providing CN with a financial structure and a debt/equity ratio comparable to the norms for the railway industry in Canada. To achieve this objective it was concluded that \$808M of the outstanding debt of CN should be converted to equity.

Immediately prior to re-capitalization at December 31, 1977 subsidies receivable on CN books as stated in their audited financial statements totalled some \$78 M. Information has subsequently come to light that, at the same time, CN had an additional \$150M in non-accrued subsidy claims outstanding with CTC covering the period 1971-77. These related to uneconomic branch line and uneconomic passenger service claims. Since 1978, CN has taken into current income all subsidy payments received on this non-accrued balance of \$150M.

In the fall of 1980 discussions between CTC and Transport Canada staff led to the conclusion that certain branch line and passenger service subsidy claims paid to CN since 1978 and related to the period 1971-77 were double payments in that the government had, through its deficit payments, provided CN with sufficient additional income to wipe out its losses during those years on the branch line and passenger service operations.

*[Traduction]*

à même les revenus du rail ou, si ces revenus ne suffisaient pas, par une loi portant affectation de crédits du Parlement. Toutefois, depuis 1974, le CN a dû prévoir son propre financement à court terme et attendre la fin de son année financière pour obtenir de Transports Canada toute subvention au titre de la dette. Ces subventions ont cessé de s'appliquer lorsque le CN a commencé à montrer un excédent, dès 1976.

D'après la Loi sur les chemins de fer, le CN recevait aussi des subventions de la CCT relatives à l'exploitation d'embranchements et de services voyageurs non rentables. Au début, ces paiements qui étaient accumulés au cours de l'année de calendrier, n'étaient versés qu'à la toute fin de l'année et correspondaient aux montants établis. Par contre, à partir de 1975 une partie de la réclamation était payée d'avance au cours de l'année et le solde était acquitté après la fin de l'année civile.

Avant 1975, le CN budgétisait ces comptes recevables sur une base de comptabilité de caisse, à savoir que les montants reçus par suite de réclamations étaient portés au compte de revenus du CN dans l'année de perception. Cette augmentation de revenus avait comme résultat une réduction proportionnelle du déficit pour l'année de perception.

En 1975 le CN adopta pour ces subventions la méthode de la comptabilité d'exercice; ainsi, les écarts entre les sommes prévues et les sommes réellement perçues étaient comptabilisés dans la période où on recevait de la CCT l'information supplémentaire touchant la suite donnée aux réclamations. Toutefois, la budgétisation des réclamations antérieures à 1975 était continuée sur une base de comptabilité de caisse.

Lorsque le remaniement du capital du CN fut revu en 1977, plusieurs formules de rechange ont été évaluées afin de doter le CN d'une structure financière et d'un ratio du passif à l'égard des actionnaires comparables aux normes de l'industrie du chemin de fer au Canada. Pour atteindre cet objectif, on a conclu qu'une portion de \$808 M de la dette non-réglée du CN devait être convertie en capitaux.

Immédiatement avant le remaniement de capital du 31 décembre 1977 les subventions à recevoir inscrites dans les livres du CN selon ses états financiers vérifiés étaient de \$78 M. Par la suite, on apprit que le CN avait de plus présenté à la CCT, pour la période de 1971 à 1977 d'autres demandes de subventions non-courues (et impayées), d'un montant de \$150 M au total. Celles-ci se rapportaient aux réclamations pour l'exploitation des embranchements et services voyageurs non rentables. Depuis 1978, le CN compte parmi ses revenus courants tout paiement de subventions reçu au titre de ce solde non-couru de \$150 M.

A l'automne 1980, des discussions entre le CCT et Transports Canada ont confirmé que certaines subventions pour des embranchements et services voyageurs payées au CN depuis 1978 et ayant rapport à la période de 1971 à 1977 étaient des paiements en double puisque le Gouvernement, par ses paiements au titre de la dette, avait versé au CN des revenus additionnels suffisants pour compenser la dette encourue pen-

## [Text]

As of December 31, 1977 some \$150M of CN subsidy claims for the period 1971-77 had not been paid by the CTC. Since January 1978, CTC had paid \$53M of these claims; an additional \$97M of CN claims remained outstanding. CTC concluded that an audit of the remaining subsidy claims related to the period 1971-77 would be unproductive as any monies paid to CN should revert to the Crown. The CTC wrote to CN in July 1981 advising them that CTC would make no further payments in respect of any CN claims for years prior to 1978 unless CN was able to show cause why the subject claims represented monies to which the claimant had a legitimate right in law and equity, and that the payment of such claims would not lead to the claimant being compensated twice for the same loss. Transport Canada concurred with CTC's action.

## Income tax benefits

The Auditor General has raised the matter of CN's entitlement to receive income tax benefits subsequent to January 1978 by the application of losses incurred by CN prior to that time. Furthermore, the AG is of the view that CN's ability to reduce its taxable income in this manner was not fully disclosed to Ministers at the time of drafting amendments to the Canadian National Railways Capital Revision Act.

The matter of CN's tax treatment of deficit payments was referred by Transport Canada to the Minister of National Revenue in 1976. At that time some uncertainty existed within National Revenue on CN's approach to this tax issue. In January 1981, CN was informed that the Department of National Revenue were prepared to allow these deficit-related payments, made to CN by the Government, to be treated as contributions of capital. The Auditor General was informed of this decision by Transport Canada in October 1981.

## Present Situation

The question of CN's claim for the period prior to 1978 is still under discussion. So far as the strict letter of the law is concerned, Transport Canada officials consider that CN's claim for \$150 million in branch-line subsidies for the period 1971-77 is invalid. The department recognizes, however, that the general intent of the 1977 Re-capitalization Act must also be taken into account. That intent was to put CN on a sound commercial footing, with a debt/equity ratio comparable to that of other major railways.

For this purpose, the various assets and liabilities were evaluated, and the decision was reached that the appropriate amount to be converted from debt to equity was \$808 million. Inevitably, there were some errors and omissions in the evaluation process. In particular, if the branch-line claims for 1971-

## [Translation]

dant ces années au titre de l'exploitation des embranchements et services voyageurs non rentables.

Le 31 décembre 1977, quelque \$150 M. en réclamations de subventions du CN pour la période de 1971 à 1977 n'avaient pas été payées par la CCT. Depuis janvier 1978, la CCT avait payé \$53 M au titre de ces réclamations. Une autre réclamation du CN, du montant de \$97M, restait également pendante. La CCT décida qu'une vérification des réclamations se rapportant à la période de 1971 à 1977 serait futile car tout versement au CN revenait à la Couronne. En juillet 1981, la CCT a avisé le CN qu'elle ne ferait aucun paiement additionnel au chapitre des réclamations du CN pour les années antérieures à 1978, à moins que cette compagnie ne soit en mesure de démontrer que lesdites réclamations correspondent à des fonds qui lui reviennent en droit en justice, et que le paiement de ces réclamations ne constituerait pas une double compensation pour une même perte. Transports Canada a appuyé l'initiative de la CCT.

## Avantages en matière d'impôt sur le revenu

Le vérificateur général a soulevé la question du droit du CN de recevoir des avantages en matière d'impôt sur le revenu après janvier 1978, par la prise en considération de pertes réalisées par le CN avant cette date. D'ailleurs, le vérificateur général est d'avis que la possibilité pour le CN de réduire son revenu imposable de cette façon n'a pas été complètement soulignée aux ministres concernés au moment de la rédaction des amendements à la Loi de la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada.

En 1976, Transports Canada référait au ministre du Revenu national la question de la manière dont il fallait traiter, aux fins de l'impôt, les paiements faits au CN au titre de sa dette. À l'époque, le Revenu national ne savait trop que penser de l'attitude du CN sur cette question de l'impôt. En janvier 1981, ce ministère informait le CN de son intention de considérer les paiements que le gouvernement lui faisait au titre de sa dette comme des apports de capital. Le vérificateur général en fut avisé par Transports Canada en octobre 1981.

## Situation actuelle

La question des réclamations du CN pour la période antérieure à 1978 est encore à l'étude. En ce qui concerne la stricte application de la Loi, les conseillers de Transports Canada considèrent comme irrecevable la réclamation du CN, soit 150 millions de dollars en subventions d'embranchements pour la période de 1971 à 1977. Toutefois, le ministère reconnaît qu'on doit tenir compte de l'esprit de la Loi de la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada de 1977. L'objectif était de permettre au CN de redémarrer sur une base financière solide, avec un ratio du passif à l'avoir comparable à celui des autres grandes compagnies de chemin de fer.

Pour cette raison, on a évalué les divers actifs et passifs, et décidé que le montant convenable devant être transféré du passif à l'avoir était de 808 millions de dollars. Naturellement, des erreurs et omissions ont entaché le travail des évaluateurs. Plus précisément, si on avait tenu compte des réclamations

**[Texte]**

77 had been taken into account, the amount of debt that was converted to equity would presumably have been different. On the other hand, CN point out that other potential recalculations—for example, of pension liabilities—would likely work in their favour.

At issue is whether the 1977 Act was intended to wipe out all prior claims that CN and the government might have against each other, or whether a more pragmatic approach is warranted. This issue remains unresolved to date but is under active consideration by the parties.

**Statement by the Honourable E.J. Benson (President of the Canadian Transport Commission):****The Issue**

During 1980 the Canadian Transport Commission (CTC) recognized that there existed the possibility that the Canadian National Railways (CN) was being reimbursed twice for losses incurred prior to the 1978 CN Capital Revision Act. The CTC estimates that these double payments amounted to \$53 million. (Schedule I).

As a result, the CTC took action to stop further payments in respect of CN's 1971-77 subsidy applications and attempted to assess, in consultation with Transport Canada (TC), the resolution of the outstanding claims for this period.

**CTC Position**

Since the deficits of CN's operations were funded by TC under Annual Appropriation Acts prior to January 1, 1978, any subsequent payments by the CTC in respect of CN Rail subsidy claims for the period 1971-77 would result in a circular exercise.

Any corrective action relative to subsidy monies already paid by CTC for the period 1971-77 and taken in by CN as income after 1977 is properly a matter for resolution between TC, Finance and Treasury Board. (Appendix I).

In addition, CN has outstanding claims with the CTC in respect of the years 1971-77. The ultimate payment would have been subject to verification by the CTC through determining exactly what sums CN should be paid. The CTC believes that such an exercise would be unproductive, as any additional payment to CN for the period 1971-77 would have to be refunded to Government. This is because the expenses relating to these subsidy payments have already been covered by the Government through its payment of the CN deficits and the requirement that the earnings remaining shall be paid to the Receiver General of Canada.

In view of these circumstances the CTC has stated that it will not make further payments in respect of any CN claims for the years 1971-77 unless CN is able to show cause why the subject claims represent monies to which CN has a legitimate

**[Traduction]**

relatives aux embranchements de 1971 à 1977, le montant de dette transformé en avoir aurait probablement été différent. Par contre, le CN souligne que d'autres calculs sont possibles, par exemple pour tenir compte de ses obligations au chapitre du régime de retraite, ce qui servirait probablement sa cause.

La question est de savoir si la loi 1977 visait à éliminer toutes réclamations réciproques et antérieures que pourraient échanger le CN et le gouvernement, ou bien si on doit aborder le problème de façon plus pragmatique. Ce dernier est resté jusqu'ici sans solution, mais il est l'objet d'une étude en profondeur par tous les intéressés.

**Déclaration par l'honorable E.J. Benson (président de la Commission Canadienne des Transports):****Le litige**

En 1980, la Commission canadienne des transports (C.C.T.) a reconnu que la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) pouvait avoir été remboursée en double pour les pertes subies antérieurement à l'adoption de la Loi sur la révision du capital des Chemins de fer Nationaux du Canada en 1978. La C.C.T. croit que ces paiements en double s'établissent approximativement à 53 millions de dollars (Annexe 1).

De ce fait, la C.C.T. a fait le nécessaire pour arrêter tout paiement ultérieur concernant les demandes de subventions présentées par le CN pour les années 1971 à 1977 et a tenté d'évaluer, de concert avec Transports Canada (CT), le montant des subventions à payer pour cette période.

**Position de la C.C.T.**

Étant donné qu'avant le 1<sup>er</sup> janvier 1978 les déficits d'exploitation du CN étaient remboursés par CT en vertu de la Loi portant affectation de crédits, tous les déboursés ultérieurs faits par la C.C.T. en remboursement des pertes du CN de 1971 à 1977 constituent un paiement en double.

En ce qui a trait à la question des sommes versées par la C.C.T. pour la période de 1971 à 1977 et enregistrées comme revenus par le CN après 1977, celle-ci devra être résolue par CT, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor (voir Annexe 1).

De plus, la C.C.T. a présentement en main des réclamations du CN encore impayées et visant des pertes subies au cours de ladite période. Le paiement éventuel des sommes réclamées ne devrait être fait qu'après vérification par la C.C.T. aux fins de déterminer la somme exacte à payer. Cependant, la C.C.T. est d'avis qu'une telle pratique serait inefficace puisque tout versement additionnel au CN, pour la période de 1971 à 1977, devra être remboursé au gouvernement fédéral. En effet, les dépenses relatives à ces subventions ont déjà été incluses dans le calcul des déficits que le gouvernement a remboursé au CN. De ce fait, les montants restants devront être versés au Receveur général du Canada.

A la lumière de ce qui précède, la C.C.T. a mentionné qu'elle ne fera aucun autre paiement de subvention pour la période de 1971 à 1977 à moins que le CN ne puisse justifier qu'il a droit, en toute équité, à ces montants et que le paiement



## [Text]

right in law and equity, and that the payment of such claims would not lead to the claimant's being unjustly enriched by reason of having been compensated twice for the same loss.

## [Translation]

de ces réclamations ne constitue pas un remboursement en double des mêmes pertes.

## SCHEDULE 1

## CANADIAN TRANSPORT COMMISSION

## SCHEDULE OF CLAIMS AND DISBURSEMENTS

	(\$,000)
CN Claims 1971-77	\$1,270,514
Disbursements made by the CTC during	
—1971-1977	\$998,485
—1978-1980	\$30,603
	\$1,129,088
CN Claims outstanding prior to adjustments	\$141,426
Adjustments	\$141,426
CN Claims 1971-77 outstanding	NIL

## NOTE:

## 1. Adjustments Included

- amounts agreed to be forfeited by CN
- amounts reduced on claims relative to Branch Lines not declared uneconomic by CTC
- residual amount reduced by CTC President's letter dated July 21, 1981.

2. CN has unofficially indicated that their 1981 audited financial statements have no balance outstanding re Rail Subsidy Claims for the period 1971-77.

3. Payments by CTC to CN in 1980 relative to 1971-77 Rail Subsidy Claims \$131 million

Amount accrued by CN as at December 31, 1977 (as provided by CN) \$78 million

Possible overpayment \$53 million

**Opening statement by Mr. Mark R. Daniels (Assistant Deputy Minister, Economic Programs and Government Finance Branch, Department of Finance):**

Mr. Chairman, the only statement to add on behalf of the Department of Finance to the Statements just made by the Deputy Minister of Transport, is with respect to the Income Tax question raised by the Auditor General.

The Auditor General has stated that CN

has claimed a reduction in income taxes otherwise due for 1978, 1979 and 1980 as a result of reducing taxable income for those years by applying losses from prior years. Part or

## ANNEXE 1

## COMMISSION CANADIENNE DES TRANSPORTS

## ETAT DES DEMANDES DE SUBVENTION ET DEBOURSES

	(\$,000)
Réclamations du CN, période de 1971 à 1977	\$1,270,514
Déboursés fait par la C.C.T.:	
—1971 à 1977	\$998,485
—1978 à 1980	\$130,603
	\$1,129,088
Réclamations impayées avant rajustements	\$141,426
Rajustements	\$141,426
Réclamations impayées pour la période de 1971 à 1977	NIL

## NOTE:

## 1. Les rajustements comprennent:

- les sommes abandonnées par le CN
- les sommes soustraites des demandes relatives aux embranchements non déclarés non rentables par la C.C.T.
- les sommes résiduelles réduites aux termes d'une lettre envoyée par le Président de la C.C.T., le 21 juillet 1981.

2. CN a officiellement indiqué que leurs états financiers vérifiés pour l'année 1981 n'indiquent aucun solde à payer à l'égard des demandes de subvention pour la période de 1971 à 1977.

3. Paiements par la C.C.T. à CN en 1980 relativement aux demandes de subvention pour la période de 1971 à 1977 \$131 millions

Montant reçu par le CN au 31 décembre millions 1977 (tel que démontré par le CN) \$78 millions

Paiement en trop possible \$53 millions

**Exposé d'ouverture par M. Mark R. Daniels, (sous-ministre adjoint, Direction des programmes économiques et des finances de l'État, ministère des Finances):**

Monsieur le président, je n'ajouterais qu'un seul commentaire, au nom du ministère des Finances, à la suite de l'exposé que vient de présenter le sous-ministre des Transports, et ce commentaire a trait à la question de l'impôt sur le revenu soulevée par le vérificateur général.

Rappelons que le vérificateur général a déclaré que la société des Chemins de fer nationaux

«...a réclamé une réduction d'impôts sur le revenu pour 1978, 1979 et 1980 en réduisant son revenu imposable pour ces années grâce à la déduction des pertes des années antérieures».



## [Texte]

all of these losses relate to periods prior to 1 January 1978 when the Company's deficits were fully reimbursed by the Department of Transport under Annual Appropriation Acts.

It must be stressed that the Department of Finance has no direct knowledge of CN's income tax returns since the administration of the Income Tax Act is the responsibility of the Department of National Revenue. We are advised, however, that the Department of National Revenue, in consultation with the Department of Justice has agreed that the budgetary payments made to CN on account of its deficits are capital contributions. We are told that the assessment of this matter was influenced by a statement of the Honourable C.D. Howe, then Minister of Transport, before the Select Committee of the House of Commons on February 18, 1937, in connection with their consideration of the Capital Revision Act (1937). Mr. Howe said:

The surplus of any enterprise is the property of the shareholders. It may be paid over to the shareholders in the form of dividends or it may be retained in the enterprise. If distributed in its entirety to the shareholders the profit and loss account would be wiped out; if utilized in the business of a company the shareholders' original investment is increased to that extent. Corporate surplus may be either a plus or minus quantity. The position in relation to the shareholders is the same, that is, a deficit diminishes the shareholders' equity just as a surplus adds thereto. If the shareholders put back into business the amount of the deficiency their capital investment is unimpaired: if not, their equity in the enterprise is reduced by the extent of the deficiency. When the Dominion provides the funds to meet the deficits it is in reality replacing capital as shareholder, not adding to capital as creditor in the ordinary sense.

Mr. Chairman, the Auditor General in his comments said:

This matter should be resolved on a basis consistent with the intention of Parliament in amending the Capital Revision Act.

If Mr. Howe's statement is still indicative of Parliament's intention—and we are unaware of any statement to the contrary—it would seem that payments provided by Canada to meet the deficits were in reality replacing capital as a shareholder, not adding to capital as creditor in the ordinary sense, and thus reflected the provision in Section 12 of the Canadian National—Canadian Pacific Act that “income cits deficits shall not be funded”, a phrase which subsequently became enshrined in subsection 37(4) of the CNR Act of 1955. This was the basis for the payment of CNR's deficits until this subsection was repealed in 1978. After the 1978 recapitalization, CNR was relieved of the cost of the interest on the \$808

## [Traduction]

res. Ces pertes ont presque toutes été subies avant le premier janvier 1978 lorsque les déficits de la société étaient comblés en entier par le ministère des Transports en vertu des lois annuelles portant affectation de crédits.»

J'aimerais signaler que le ministère des Finances ne prend pas connaissance directement des déclarations d'impôt sur le revenu de la société CN, étant donné que l'application de la Loi de l'impôt sur le revenu relève du ministère du Revenu national. Nous avons cependant été informés que le ministère du Revenu national, après consultation avec le ministère de la Justice, a accepté de considérer les paiements de nature budgétaire versés à la société CN à l'égard de ses déficits comme des contributions au capital. Il semble que le règlement de cette question ait été influencé par un exposé prononcé le 18 février 1937 par le ministre des Transports de l'époque, l'honorable C.D. Howe, devant le comité spécial de la Chambre des communes qui se penchait alors sur la Loi sur la révision du capital (1937). A ce moment, le ministre avait dit, en substance:

que l'excédent de toute entreprise est la propriété des actionnaires et qu'il peut être réparti entre les actionnaires sous forme de dividendes ou conservé par l'entreprise. Il avait ajouté que lorsque l'excédent est réparti en totalité entre les actionnaires, le sommaire des résultats disparaît et que lorsqu'il est conservé par l'entreprise, la mise en de fonds initiale des actionnaires s'accroît proportionnellement. En outre, le ministre avait alors précisé que le solde d'opération d'une entreprise peut être négatif ou positif et que dans la perspective des actionnaires, la situation s'exprime de la même manière, c'est-à-dire par une diminution de l'avoir en cas de déficit ou par une augmentation de l'avoir en cas d'excédent. Il avait poursuivi en disant que si les actionnaires injectent dans l'entreprise un montant égal au déficit, leur avoir reste intact mais que dans le cas contraire, leur avoir diminue proportionnellement au déficit. Enfin, le ministre avait signalé que lorsque l'État fournit les fonds nécessaires pour éponger un déficit, il injecte en réalité des capitaux à titre d'actionnaire; il n'intervient pas à titre de créancier, au sens habituel du terme.

Monsieur le président, permettez-moi de rappeler que le vérificateur général a dit:

«il faudra régler cette question en tenant compte des raisons qui ont amené le Parlement à modifier la Loi sur la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada».

A notre connaissance, rien n'indique que l'exposé de M. Howe ne traduit plus l'intention du Parlement. Il y a donc tout lieu de croire que l'État a injecté des fonds à titre d'actionnaire pour éponger le déficit et non à titre de créancier, au sens habituel du terme. Dans ce contexte, l'intervention de l'État respecte l'article 12 de la Loi sur les sociétés CN et CP qui stipulait que «les déficits au titre du revenu ne doivent pas être consolidés». Le libellé de cet article a été gardé intact et repris au paragraphe 37(4) de la Loi sur les CNC de 1955. Jusqu'au moment de son abrogation en 1978, ce paragraphe a justifié le paiement des déficits des Chemins de fer nationaux du Canada. A la suite du refinancement de 1978, la société CN a

*[Text]*

million of government debt converted to equity and in place of the almost annual deficits prior to that event, had accumulated retained earnings of over \$600 million at the end of 1981 out of which future deficits, should there be any, can be met.

In the light of these factors and, in particular, the information with respect to the assessment of CN's Income Tax Returns by the Department of National Revenue and the opinion of the Department of Justice it would appear, Mr. Chairman, that this matter has been resolved.

Thank you.

• 1115

**The Chairman:** Also, as is our practice, I provide an opportunity at this point for any last-minute comments any of our witnesses may wish to make.

Mr. Dye, do you have anything to add at this point in our proceedings?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** I have one small point, Mr. Chairman, having now had the opportunity to read the statement of Mr. LeClair, with respect to the comment:

The Auditor General is suggesting that these losses should not be employed as a tax shelter because of the deficit payments.

This is printed on page 3 of his statement.

I have a concern about that because I do not think that is what we are talking about at all. We are not talking about whether or not the use of tax losses is the issue; what we have been talking about is our concern about whether or not the issues, when this recap was being done, were all considered, whether all the issues were made known. So we are not arguing the tax issue in this, and I do not intend to pursue that today.

**The Chairman:** Thank you, M. Dye.

Is there anything from any of the other witnesses? Mr. Daniels?

Mr. Benson?

**Hon. E.J. Benson (President, Canadian Transport Commission):** I just want to correct the statement I gave you. On the top of page 2, there is a sentence that says:

...subsidy payments have already been covered by the Government through its of the CN...

It should be "payment of the CN deficits"; there is a word left out.

**Mr. MacBain:** The word is "payment"?

**Mr. Benson:** "Payment"; yes.

*[Translation]*

été libérée des frais d'intérêt courus sur sa dette de 808 millions de dollars envers la Couronne convertie en actions. Jusque là, la société avait presque constamment enregistré des déficits. Or, à la fin de 1981, la société avait accumulé des gains non répartis de l'ordre de 600 millions de dollars, ce qui devrait lui permettre d'absorber tout déficit futur, le cas échéant.

Compte tenu de ce qui précède et tout particulièrement de l'évaluation des déclarations d'impôt sur le revenu de la société CN effectuée par le ministère du Revenu national et de l'opinion du ministère de la Justice, il semble, monsieur le président, que cette question soit déjà réglée.

Je vous remercie de votre attention.

**Le président:** Le comité à l'habitude à cette étape-ci des délibérations, d'inviter les témoins à formuler tout autre commentaire de dernière heure qu'ils pourraient avoir.

Monsieur Dye, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Quelques mots, monsieur le président. J'ai eu la chance de lire la déclaration de M. LeClair, c'est au sujet de l'affirmation selon laquelle:

Le Vérificateur général suggère que ces pertes ne soient pas utilisées comme avantage fiscal à cause des paiements de déficits.

C'est imprimé à la page 3 de sa déclaration.

Cette affirmation m'embête un peu, parce qu'à mon avis, ce n'est pas du tout de cela que nous discutons. Nous ne cherchons pas à savoir s'il y aurait lieu de tier un avantage fiscal des pertes encourues; nous cherchons plutôt à savoir si tous les points ont été mentionnés dans cette récapitulation, s'ils ont tous été repris. Il n'est donc pas question de fiscalité, et je n'ai pas l'intention d'en parler aujourd'hui.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

D'autres témoins ont-ils autre chose à ajouter? Monsieur Daniels?

Monsieur Benson?

**Honorable E.J. Benson (président, Commission canadienne des transports):** Je veux seulement apporter une correction à ce que j'ai dit en anglais. En haut de la page 2, j'ai dit que:

*Subsidy payments have already been covered by the Government through its of the CM*

Il faudrait ajouter «payment of the CN deficits il manque un mot.

**M. MacBain:** Le mot est «paiement»?

**M. Benson:** «Paiement», c'est cela.

[Texte]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Benson. I was guessing about that one myself. *(correction made—editor)*

Mr. Kroeger, do you have any comment at this time?

Dr. LeClair?

**Mr. J.M. LeClair (President and Chief Executive Officer, Canadian National):** Mr. Chairman, with your permission, I would like first of all to correct just one word in the opening statement, both in French and in English. That is in the very first sentence, the very first line, of the statement we submitted.

It says, "CN agrees with the basic position . . ." I would like to change this to "CN agrees with the basic facts that have been presented".

In the French version, rather than

*Le CN souscrit, dans son ensemble, . . .*

I would like it to read:

*Le CN souscrit, dans les faits, à l'exposé qui a été présenté (changement fait—rédacteur)*

I wonder, Mr. Chairman, if you could allow me a few minutes to clarify some of the points we are trying to make. We have seen most of the opening statements after we sent you our opening statement, and there are things there on which we would like to comment. This would take 5 or 10 minutes. I wonder if I could have your permission and that of the committee to go ahead.

**The Chairman:** Yes, sir.

**Mr. LeClair:** Thank you, sir.

The Auditor General in his statement says, and I quote:

These items also raise the question of what was intended by the government in proposing the new legislation.

I think that will be really what we would like to emphasize. It is indeed, in my mind, on what was the intent of the legislation that we are meeting here today.

In the opening statement of Mr. Daniels and the Department of Finance, this was very clear. But now that the Auditor General is not questioning really the same interpretation that we had, perhaps we might like to let this go.

I think the point of view made about whether the officials were aware . . . I will be coming to that, the awareness of the officials at the time of the recap in 1978. So I will be covering this in arguing the other side of what is facing us this morning.

From Mr. Kroeger's statement, I will quote two sentences:

When the re-capitalization of CN was being worked out in 1977, a number of alternative formulae were considered for the purpose of providing CN with a financial structure and a debt/equity ratio comparable to the norms for the railway industry in Canada.

[Traduction]

**Le président:** Merci, M. Benson. Je me demandais aussi. *correction made—editor*

Monsieur Kroeger, avez-vous des commentaires?

Monsieur LeClair?

**M. J.M. LeClair (président directeur général du CN):** Monsieur le président, si vous me le permettez, j'aimerais corriger un mot dans la déclaration primaire que nous avons soumise, tant dans la version française que dans la version anglaise. Il s'agit de la première phrase, première ligne de notre déclaration.

Il est dit dans la version anglaise «*CN agrees with the basic position . . .*». J'aimerais remplacer ce pas-âge par ce qui suit: «*CN agrees with the basic facts that have been presented*».

Dans la version française, il faudrait remplacer:

Le CN souscrit, dans son ensemble

par ce qui suit:

Le CN souscrit, dans les faits, à l'exposé qui a été présenté *changement fait—rédacteur*

Monsieur le président, m'accorderiez-vous quelques minutes pour éclaircir certains des points dont il est question? Notre déclaration préliminaire avait déjà été soumise quand nous avons eu la chance de voir la plupart des autres déclarations préliminaires, et nous aurions quelques commentaires à formuler au sujet de ces autres déclarations. Il me faudrait cinq à 10 minutes. Est-ce que vous et le Comité m'en donnez la permission?

**Le président:** Oui, monsieur.

**M. LeClair:** Merci monsieur

Le vérificateur général dit dans sa déclaration:

Ces points nous amènent à nous demander ce qu'entrevoit le gouvernement lorsqu'il a proposé une nouvelle législation

Je crois que c'est vraiment sur cela que nous devrions insister. Selon moi, nous sommes réunis ici aujourd'hui pour chercher à déterminer l'intention des législateurs.

C'est bien dit dans la déclaration préliminaire de M. Daniels et du ministère des Finances. Mais, comme le Vérificateur général ne s'interroge pas sur la même interprétation que nous, nous devrions peut être laisser tomber cela.

Je crois que l'opinion formulée sur la question de savoir si les dirigeants étaient au courant . . . j'en viendrai à cette question: si les dirigeants étaient au courant au moment de la cécapitulation de 1978. Je parlerai donc de ce point en abordant l'autre facette de ce qui nous intéresse ce matin.

Je citerai deux phrases de la déclaration de M. Kroeger:

Quand, en 1977, on tentait de remanier le capital du CN, on a examiné un certain nombre de formules possibles, afin d'assurer au CN une structure financière ainsi qu'un rapport dette/capital-actions comparable aux normes de l'industrie ferroviaire du Canada.



## [Text]

Again, this is what we are trying to stress: that what was envisioned in 1978 was to give CN a debt-equity ratio, to give CN a capital structure similar to the rest of the railway industry, and not to tally the assets and liabilities and try to find out how much debt there was and how much of this could be converted to equity.

I think that when Mr. Kroeger says, "... a number of alternative formulae were considered ..." he is right. It just happens that the formulae they considered in 1978 included the deficits.

• 1120

Mr. Kroeger also says, and I quote:

Information has subsequently ...

and subsequently refers to after December 31, 1977,

... come to light that at the same time CN had an additional \$150 million in non-accrued subsidy claims outstanding with CTC covering the period 1971-77.

I would like to emphasize this issue as well, and I think that is what the Auditor General was referring to about whether this information was available to the officials at the time, or whether it was only subsequently revealed by CN.

I have to disagree with the fact that the information was subsequently—that is, after December, 1977—made available, and I would like to be on record on that because at the time of the legislation, the officials concerned in the preparation of the legislation—and presumably the legislators, since the officials were aware—were indeed aware of the non-accrued subsidy claims. As evidence of this I would like to point out the prospectus of June 29, 1977 and the 10-K report to the Securities and Exchange Commission, of December 31, 1977, which are both very clear on the subject. I am not so sure, if I should quote them, but they are both very clear. I could table them if you want the paragraphs. Do you wish me to quote what they said at the time on the accrued subsidy claims?

**The Chairman:** That would put it on the record, Dr. LeClair.

**Mr. LeClair:** I would just quote one of the two, because I think they are both very similar.

Amounts remain outstanding in respect of claims for years prior to 1975 which have not been taken into income due to the uncertainty as to the amounts to be received following final audit of these claims by the Canadian Transport Commission. These amounts, together with adjustments in respect of claims accrued on a current basis, are recognized in the accounts when indications as to their disposition by the Commission are received.

These two documents were public and both of those were made available to the officials in Ottawa. I think it is fair to

## [Translation]

Voici le point important: en 1978, on envisageait d'assurer un rapport dette/capital-actions de lui assurer une composition de capital semblable à celle des autres sociétés de l'industrie ferroviaire, et de ne pas faire le compte de l'actif et du passif pour déterminer le montant de la dette et quelle part pourrait être convertie en capital-actions.

Je crois que M. Kroeger a raison lorsqu'il dit: «... on a examiné un certain nombre de formules possibles...». Le formules qu'ils ont examinées en 1978 comprenaient les déficits.

M. Kroeger affirme également, et je cite:

Des renseignements, obtenus par la suite...

et portant sur la période qui suit le 31 décembre 1977,

... nous révèlent que, au même moment, le CN avait droit à une somme additionnelle de 150 millions de dollars au titre des demandes de subventions non versées par la CCT pour la période de 1971-1977.

J'aimerais également insister sur ce point et je pense que le Vérificateur général faisait allusion à cette question lorsqu'il a demandé si les responsables étaient au courant de la situation à ce moment-là ou si le CN n'a révélé ces renseignements que plus tard.

Je ne crois pas que ces renseignements ont été divulgués plus tard seulement, c'est-à-dire après décembre 1977, et j'aimerais que l'on inscrive ce fait au procès-verbal, parce que, au moment de la préparation de la loi, les fonctionnaires intéressés et, fort probablement les législateurs aussi, les fonctionnaires étaient au courant, savaient qu'il y avait des demandes de subventions non versées. A preuve, j'aimerais signaler le document du 29 juin 1977 et le rapport 10-K présentés à la Commission des valeurs mobilières, le 31 décembre 1977, qui sont très clairs à ce sujet. Je ne sais pas si je dois les citer, mais les deux documents sont très clairs. Je pourrais les déposer si vous voulez consulter les paragraphes pertinents. Désirez-vous que je cite ce qu'ils ont dit à ce moment-là sur les demandes de subventions versées?

**Le président:** Oui, cela serait ainsi inscrit au procès-verbal, monsieur LeClair.

**M. LeClair:** Je ne citerai qu'un des deux documents, parce que je pense que leur contenu est très semblable.

Il reste encore des sommes à verser en ce qui concerne les demandes présentées avant 1975 dont on n'a pas tenu compte, étant donné qu'on ne connaît pas le montant exact qui sera versé après la vérification finale des demandes par la Commission canadienne des transports. Ces sommes ainsi que les rajustements au titre des dernières demandes approuvées figurent dans les comptes et des instructions quant à leur affectation par la Commission ont été reçues.

Il s'agit de deux documents publics mis à la disposition des hauts fonctionnaires à Ottawa. Je pense qu'il est juste d'affir-



## [Texte]

say that the officials were aware that there were unaccrued subsidies which had not yet been paid.

Both Mr. Kroeger and the Honourable Mr. Benson also state and I quote Mr. Kroeger:

Unless CN is able to show cause why the subject claims represented moneys to which the claimant had a legitimate right in law and equity . . .

We submit that in law and equity we have that right.

Just one final point. I think that Mr. Benson . . . I would agree that the position of the CTC is correct, in shifting its activities for the time being to verification of the current subsidy claims, rather than the ones prior to 1977, in the name of efficiency—which we all defend in the public service. We agree with that. However, we could in law invoke the Railway Act, Sections 256, 258 and 260, and insist that the CTC follow the provisions of the law and proceed with the verification, and then let CN deal with its shareholders. The two are different matters. The CTC in law has to proceed with the verification and let the results be known and then, of course, it is up to CN and its shareholders to decide or to negotiate whether this should be paid or not. However, I think we will accept for the time being that this verification not be proceeded with, but without prejudice to any recourse we might have later in the courts, we have to be on record that this is a possibility for the future.

In summary, Mr. Chairman, we do claim that we have a legitimate right in law and equity to be allowed payment for the unpaid subsidies arising out of branch line and passenger losses in the years 1971 to 1977. This is based on three factors: the spirit of the 1978 legislation which, first of all, was an equity infusion to the CN; and in arriving at the dollar amount, the preoccupation at that time was to have a reasonable debt equity ratio. Rather than a detailed consideration of the assets and liabilities, the focus was on the capital structure of the company.

• 1125

Second, this is supported by established practice. It has been a tradition in the Parliament of Canada, as evidenced by the evidence Mr. Daniels referred to. Mr. C.D. Howe, when he appeared in front of a select committee of the House, did mention exactly this. I also have a quote of what Mr. Howe said at that time.

**The Chairman:** Is that the statement that was in our material?

**Mr. LeClair:** It is a little different. It is another sentence that was not quoted.

**The Chairman:** Very good.

**Mr. LeClair:** This is on page 10 of the proceeds of that committee, and I quote:—and he was referring to the funding of deficits.

## [Traduction]

mer que ces derniers étaient au courant du fait que des subventions à verser ne l'avaient pas encore été.

MM. Kroeger et Benson déclarent également et je cite M. Kroeger:

À moins que le CN ne soit en mesure de prouver que les demandes en cause représentaient des sommes auxquelles le requérant avait droit en toute justice . . .

Nous faisons observer que, en toute justice, nous y avons droit.

Un dernier point. Je crois que M. Benson . . . J'approuve la décision de la CCT de se consacrer à l'heure actuelle à la vérification des demandes de subventions courantes, plutôt qu'à celle des demandes présentées avant 1977, et ce, pour des raisons d'efficacité qui nous tiennent à coeur dans la Fonction publique. Nous nous entendons sur ce point. Cependant, nous pourrions invoquer les articles 256, 258 et 260 de la Loi sur les chemins de fer et insister pour que la CCT en respecte les dispositions, effectue la vérification et laisse au CN le soin de traiter avec ses actionnaires. Il s'agit là de deux questions différentes. Aux termes de la loi, la CCT doit effectuer la vérification et en faire connaître les résultats; ensuite, il appartient évidemment au CN et à ses actionnaires de déterminer s'il convient de payer cela ou d'entamer des négociations à cet égard. Je crois que nous allons accepter pour l'instant que la vérification ne se fasse pas; nous devons cependant être conscient de la possibilité d'une action éventuelle devant les tribunaux.

En résumé, monsieur le président, nous prétendons avoir droit en toute justice aux subventions prévues pour les pertes subies de 1971 à 1977 dans le cadre de l'exploitation des lignes secondaires et des trains de voyageurs. Cette prétention repose sur trois facteurs. La loi de 1978 prévoyait avant tout un apport de capital-actions; la principale préoccupation à l'époque était d'établir un ratio d'endettement raisonnable, plutôt qu'un état détaillé de l'actif et du passif; l'accent était mis sur la structure financière de la société.

Ensuite, il s'agit là d'une pratique courante. C'est une tradition au Parlement du Canada comme en témoignent les remarques de M. Daniels. M. C.D. Howe, lorsqu'il a pris la parole devant un comité spécial de la Chambre, a fait la même déclaration que je peux vous citer.

**Le président:** S'agit-il de la déclaration dans notre documentation?

**M. LeClair:** C'est un peu différent. Il s'agit d'une autre phrase qui n'a pas été citée.

**Le président:** Très bien.

**M. LeClair:** C'est à la page 10 du compte rendu du Comité et je cite:—et il faisait allusion aux subventions dans les cas de déficits.

## [Text]

The moneys supplied by the Dominion in respect of the total deficits, have only restored its impaired equity—

he was referring to the CN.

—as proprietor of the National System and nothing more.

**The Chairman:** Where was that quotation, please, Mr. LeClair?

**Mr. LeClair:** It is from an appearance in 1937, on the Capital Revision Act. The proceedings were from the Standing Committee on Railways and Shipping, although Mr. Daniels quotes Mr. Howe on a select committee of the House of Commons. This is February 18, 1937.

**The Chairman:** February 18, 1937. Perhaps the same meeting, then, that was quoted.

**Mr. LeClair:** I think so. I think it is the same thing. This is also supported by established practice of so-called generally accepted accounting principles and also by the practice of the government, vis-a-vis CN.

For example, in 1976-77, we were directed to retain the profits which included the prior years' subsidies. This was an indication of the intentions of the government then, that we could indeed retain profits, even though we had been given subsidies and we have had no indication, at the time of the legislation or since, that there was a change in the mind of the government on the appropriateness of this.

Finally—and I think this is very important for CN, especially at this time in our history—retroactive adjustments of these kinds would, first of all, to a certain degree, undermine the integrity of our financial reporting, because we would have now to go back on many years. It would affect a delicate relationship we have with the financial community; but, very importantly, it would force us now to retroactively request other revisions—and I will give you an example of these that would now have to be revised.

One such revision would be the pension adjustments, which resulted from actuarial valuations that we have every three years. In this particular instance, expenses arising in previous years have not been taken into account, into the deficits, and if these were taken into account, there would have to be an adjustment of \$177 million. If we are going to adopt a practice of retroactively adjusting, then this one, plus others, would have to be looked at and this, I submit, would be an administrative nightmare.

**Mr. Chairman,** having stated our position, for the record, we believe it to be sound. We believe it to be supported in law and in equity, but we are willing to sit down with the officials of the government; more specifically with the officials of Transport and Finance and try to work out a satisfactory solution. Thank you very much, sir.

## [Translation]

Les sommes versées par le fédéral au titre de l'ensemble des déficits n'ont fait que combler son insuffisance de capital...

Il faisait là allusion au CN.

... à titre de propriétaire du réseau national et rien de plus.

**Le président:** D'où tirez-vous cette citation, s'il vous plaît, monsieur LeClair?

**M. LeClair:** Elle est tirée d'un exposé présenté en 1937, sur la Loi sur la révision du capital des chemins de fer nationaux. Les délibérations étaient celles du comité permanent responsable du transport par mer et par fer, mais M. Daniels reprend textuellement les propos de M. Howe devant un comité spécial de la Chambre des communes le 18 février 1937.

**Le président:** Le 18 février 1937. Peut-être s'agit-il alors d'une citation extraite des procès-verbaux de la même réunion.

**M. LeClair:** Je crois que oui. A mon avis, c'est la même chose, comme en témoignent également les principes comptables généralement reconnus ainsi que la politique du gouvernement à l'égard du CN.

Par exemple, en 1976-1977, nous avons reçu pour directive de conserver les profits réalisés, y compris les subventions de l'année précédente. Cette décision témoignait de l'intention du gouvernement à l'époque de nous permettre de conserver les recettes, même si nous avions reçu des subventions. Rien à ce moment-là ni depuis ne nous a indiqué que le gouvernement était revenu sur sa décision.

Enfin, et selon moi, cela est très important pour le CN, particulièrement à ce stade de notre évolution, des rajustements rétroactifs de cette nature minerait, jusqu'à un certain point, l'intégrité de nos états financiers parce qu'il nous faudrait alors remonter assez loin dans le temps. Cela nuirait aux rapports délicats que nous entretenons avec les milieux financiers. Par ailleurs, fait très important à noter, cela nous obligerait à demander rétroactivement d'autres révisions et je vais vous donner un exemple des révisions qu'il faudrait effectuer.

Il faudrait, par exemple, réviser les rajustements de pension qui découlent de révisions actuarielles faites tous les trois ans. Dans ce cas précis, les frais engagés au cours des années précédentes, n'ont pas été pris en compte dans le calcul des déficits et, s'ils l'étaient, il faudrait procéder à un rajustement de 177 millions de dollars. Si nous décidons de procéder à des rajustements rétroactifs, alors il faudrait se prononcer sur ce rajustement et sur plusieurs autres et cela, permettez-moi de vous le faire observer, serait un véritable cauchemar administratif.

Monsieur le président, nous vous avons présenté notre position, elle est inscrite au procès-verbal et nous croyons à son bien-fondé tant en droit qu'en équité. Toutefois, nous sommes prêts à discuter avec les représentants du gouvernement et plus particulièrement avec les représentants des Transports et des Finances pour essayer de trouver une solution acceptable pour tous. Merci beaucoup, monsieur.

## [Texte]

**The Chairman:** Thank you, Mr. LeClair. As members knew before they came, this is a fairly complex issue. What we want to try to do today is to define the issues arising from Paragraph 15.6 of the Auditor General's Report and to assess the different positions taken by the different bodies who have presented statements to us, and, finally, to enable ourselves to conclude what action we might recommend to the House, if any.

So, we will go to questions at this moment. My first questioner will be Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Chairman, with your permission, I would love to review this problem for the sake of clarification, even if it is only for myself. I would like to make sure I have the facts correct. I think that prior to 1977, to December 31, 1977, CN was financed in three different ways: first by the infusion of 4 per cent preferred shares, or the purchase of these shares by the Government of Canada; secondly, by the payment of its annual deficit by the Government of Canada through Transport Canada; and thirdly, by the recovery of losses on uneconomic branch lines and passenger services by the CTC who adjudicated and paid these losses.

• 1130

CN treated its deficit recovery as an infusion of capital and was taken on an accrual basis the following year. With respect to the subsidies from the CTC, CN treated these on a cash basis. In other words, they were recorded on their books only when received and taken in as revenue for that year.

Prior to 1977, the reception of these subsidies from CTC had the effect of reducing the CN deficit which was recovered from Transport Canada. Now on December 31, 1977, when the government decided to refinance CN so that it could fly on its own wings, it was decided that all the preferred shares plus some additional \$808 million would be converted into common shares with certain stipulations as to dividends and others. And secondly, Transport Canada would not reimburse any more deficits to CN. Now at that precise time, December 31, 1977, CN had an accumulation of roughly \$150 million in uncollected subsidies on these branch lines and passenger services which had not been recovered or claimed from the CTC. This \$150 million did not appear on CN's books at that date.

From then on, CN continued to claim these subsidies from CTC and the latter—CTC has paid \$53 million, I think, to date. And this \$53 million, I think, sir, was treated as current revenue on CN's books.

Now, had these claims been carried on an accrual basis, prior to 1977, they would have had the effect of reducing the CN deficit for those years with the result, of course, that

## [Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur LeClair. Comme les membres ici présents le savaient avant de venir, il s'agit d'une question relativement complexe. Notre but aujourd'hui est de définir les questions que soulève le paragraphe 15.6 du rapport du Vérificateur général et d'évaluer les positions prises par les différents organismes qui nous ont présenté des mémoires et, enfin, de déterminer quelles mesures nous pourrions recommander à la Chambre des communes, le cas échéant.

Alors, nous passons maintenant à la période des questions. M. Desmarais sera le premier intervenant.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président. Monsieur le président, avec votre permission, j'aimerais obtenir d'autres éclaircissements sur ce problème. J'aimerais m'assurer d'avoir bien compris. Il semble qu'avant 1977, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre 1977, le CN se finançait de trois façons différentes: d'abord par l'injection de 4 p. 100 d'actions privilégiées, ou l'achat de ces actions par le gouvernement canadien; deuxièmement, par le paiement de son déficit annuel par le gouvernement du Canada par l'entremise de Transport Canada; et troisièmement, par le recouvrement des déficits d'exploitation de lignes ferroviaires peu rentables et de certains services aux voyageurs auprès de la CCT, qui évaluait et payait ces pertes.

Le CN considérait le montant reçu pour éponger son déficit comme une augmentation du capital et l'inscrivait selon la méthode de comptabilité d'exercice l'année suivante. Quant aux subventions de la CCT, le CN les comptabilisait selon la méthode de la comptabilité de caisse. Autrement dit, ces montants n'étaient inscrits dans les livres de la société qu'au moment de leur réception et ils étaient considérés comme des recettes pour cette année-là.

Jusqu'en 1977, la réception de ces subventions de la CCT avait pour conséquence de réduire le déficit à compenser par Transport Canada. Mais le 31 décembre 1977, date à laquelle le gouvernement a décidé de refinancer le CN afin de lui permettre de voler de ses propres ailes, on a décidé de convertir toutes les actions privilégiées, plus 808 millions de dollars supplémentaires, en actions ordinaires assorties de certaines stipulations relatives aux dividendes, entre autres. Deuxièmement, il a été décidé que Transport Canada n'épongerait plus les déficits du CN. Or, à cette date précise, soit au 31 décembre 1977, le CN avait accumulé approximativement 150 millions de dollars en subventions non perçues pour ses lignes secondaires et services aux voyageurs, montant qui n'avait pas été réclamé à la CCT. Ces 150 millions de dollars ne figuraient pas dans les livres du CN à la même date.

Depuis lors, le CN continue de réclamer ces subventions à la CCT et, sauf erreur, cette dernière a payé, 53 millions de dollars jusqu'ici. Je crois, monsieur, que ces 53 millions de dollars ont été comptabilisés comme des recettes courantes dans les livres du CN.

Or, si ces créances avaient été inscrites selon la méthode de la comptabilité d'exercice avant 1977, cela aurait eu pour effet de diminuer le déficit du CN pour ces années-là, évitant, par le



*[Text]*

Transport Canada would have paid \$150 million less. Secondly, had these appeared on the 1977 balance sheet, would the government, in its refinancing effort, have paid the \$150 million less than the \$808 million which they wrote off? I think now for my own peace of mind, there is no question in my mind that the \$150 million is being paid twice. Whether it is right or not is another question. Does anybody disagree with my comments so far?

**The Chairman:** Dr. LeClair.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I will get to the last point in a moment, but I do think the facts that you have presented are correct except one thing, if I may. You did say that the subsidies were on a cash basis until 1975 but they were on an accrual basis after 1975.

**Mr. Desmarais:** They put it on an accrual basis after 1975. They must have appeared on your books.

**Mr. LeClair:** Yes, and all of our annual reports mentioned that. I could read to you what our annual reports say in 1976 and 1977.

**Mr. Desmarais:** On December 31, 1977 you had \$313 million worth of receivables on your books. Did that include the \$150 million?

**Mr. LeClair:** Mr. Thomas, our comptroller, can tell you whether they accrued—probably not. But I could read to you the footnote from the annual report which refers to this.

**Mr. Desmarais:** But it did not appear on your books. I am looking at your balance sheet here.

**The Chairman:** Mr. Benson.

**Mr. Benson:** It included \$78 million. The estimated accruals were \$78 million. However, they turned out to be much lower than that.

**Mr. Desmarais:** That \$78 million of which \$53 million was paid already?

**Mr. Benson:** No, \$78 million was in there and \$131 million was paid, and that makes a difference of \$53 million. The balance sheet in 1977, I am informed, showed \$78 million accrued. The total outstanding claims were about \$278 million of which the books showed \$78 million.

• 1135

That left \$200,000,000; the CTC had saved \$53,000,000 and the difference is the \$97,000,000. I think, Doctor LeClair, Mr. Kroeger referred to that in his . . . I must admit I have had a tough time understanding it, but you say, Mr. Kroeger says, on page 2 of your statement, that CN, in 1975, adopted

*[Translation]*

fait même à Transport Canada d'avoir à verser ces 150 millions de dollars. En second lieu, si ces créances avaient figuré au bilan de 1977, le gouvernement, lors du refinancement, aurait-il payé 150 millions de dollars de moins que les 808 millions qu'il a épongés? Je dois avouer ici, par acquit de conscience, qu'à mon avis il ne fait aucun doute que les 150 millions de dollars ont été payés en double. Que ce soit une bonne chose ou non, c'est une autre histoire. Quelqu'un est-il en désaccord avec les observations que j'ai formulées jusqu'ici?

**Le président:** Monsieur LeClair.

**M. LeClair:** Monsieur le président, je reviendrai sur le dernier point dans un moment, mais je crois effectivement que les faits que vous avez présentés sont exacts, à une exception près, si vous me permettez. Vous avez bien dit que les subventions étaient inscrites selon une comptabilité de caisse jusqu'en 1975, mais qu'après cette date elles étaient inscrites selon une comptabilité d'exercice.

**M. Desmarais:** Elles ont été inscrites selon une comptabilité d'exercice après 1975. Elles ont dû figurer dans vos livres.

**M. LeClair:** Oui, et tous nos rapports annuels ont mentionné ce fait. Je pourrais vous faire lecture de certains extraits de nos rapports annuels de 1976 et 1977.

**M. Desmarais:** Au 31 décembre 1977, vos livres faisaient état de sommes à recevoir s'élevant à 313 millions de dollars. Les 150 millions de dollars en question étaient-ils inclus dans ce montant?

**M. LeClair:** M. Thomas, notre contrôleur général des finances peut vous dire si cette somme était comprise, probablement que non. Mais je pourrais vous lire une note explicative de notre rapport annuel qui fait mention de cette question.

**M. Desmarais:** Mais elle ne figurait pas dans vos livres. J'ai votre bilan ici devant les yeux.

**Le président:** Monsieur Benson.

**M. Benson:** Ce montant comprenait des créances de 78 millions de dollars. Les subventions exigibles s'élevaient à 78 millions de dollars d'après nos estimations. Toutefois, la somme d'argent effectivement reçue s'est avérée de beaucoup inférieure à ce montant.

**M. Desmarais:** S'agit-il des 78 millions de dollars, dont 53 ont déjà été payés?

**M. Benson:** Non, les états montraient 78 millions de dollars et 131 millions de dollars avaient été payés, ce qui fait une différence de 53 millions. D'après les renseignements qui m'ont été communiqués, le bilan de 1977 faisait état de 78 millions de dollars. Le total des montants réclamés à recevoir s'élevait à quelque 278 millions de dollars, dont 78 millions figuraient dans les livres.

Ce qui laissait 200 millions de dollars; la CCT avait économisé 53 millions de dollars et la différence, c'est le montant de 97 millions de dollars. Je crois, monsieur LeClair, que M. Kroeger en a fait mention dans son . . . Je dois reconnaître que j'ai eu du mal à le comprendre, mais vous dites, M. Kroeger



*[Texte]*

the accrual basis of accounting for these subsidies, with differences between estimated amounts and actual amounts collected, being taken into account in the period when new information or indication from the CTC as to the disposition of claims was received. However, and this is where I was confused, the cash received basis for accounting for claims prior to 1975 continues.

Now, there is confusion there I think, in my view, and if you had adopted the accrual basis in 1975, the amount of \$150,000,000 should have appeared on your books at the end of 1977, and it was not there.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, could I ask the comptroller, who by the way, was the only individual who was there at the time of all of us, he was still in the same position, and he went through all of this, so perhaps Mr. Thomas . . .

**The Chairman:** Could I ask Mr. Thomas to take a chair down there at number 7 so that he can be on the record. Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller, Accounting, is that correct?

**Mr. S.D.H. Thomas (Corporate Comptroller, Accounting, Canadian National):** Yes sir.

As Doctor LeClair mentioned, we did adopt accrual accounting in 1975, and as mentioned by Mr. Benson, there was an accrued amount in our accounts of some \$78,000,000 in 1977. The practice that we followed prior to 1975, as you pointed out, was on a cash basis. What we did in 1975 was make an estimate of what amounts should be included in the accounts, and at that point in time there was considerable uncertainty in terms of what the collection would be; and this practice of making a best judgment, an estimate of what should be included in the accounts is consistent with generally accepting accounting practice. We followed a practice that was very similar to the CP, for example; that is exactly what they did.

When we collected amounts that varied from those particular estimates, then they would affect the revenue in the particular year when that particular information, or that cash, was received. So we did adopt an accrual basis in 1975; we did have a balance in the accounts in 1977. There were amounts received subsequent to 1977, which deviated from the estimates that we received, but this is not unusual in accounting circles where you do make an estimate of what should be included in the accounts and you do get deviations. A good example of that is the provision that is made for doubtful accounts. That is very much an estimate and to the extent that they are collected in a subsequent year, they affect revenue. It is the same type of—

*[Traduction]*

affirme, à la page 2 de votre déclaration qu'en 1975, le CN a adopté la méthode de comptabilité d'exercice pour ces subventions, ce qui signifie que la différence entre les montants estimatifs et les montants effectivement perçus est comptabilisée lorsqu'on reçoit de nouveaux renseignements de la CCT, à propos de la disposition des créances. Cependant, et c'est ce que j'ai eu du mal à comprendre, la méthode de comptabilité de caisse utilisée pour les sommes réclamées avant 1975 semble se poursuivre.

Voilà, tout ceci n'est pas très clair dans mon esprit. Si vous aviez adopté la comptabilité d'exercice en 1975, le montant de 150 millions de dollars aurait dû apparaître dans vos livres à la fin de 1977, et il n'y figurait pas.

**M. LeClair:** Monsieur le président, pourrais-je demander au contrôleur général des finances de répondre à cette question, puisqu'il s'agit, soit dit en passant, du seul d'entre nous qui occupait son poste à cette époque; il occupe encore le même poste et il a assisté à tous ces changements, alors il serait peut-être préférable que M. Thomas . . .

**Le président:** Puis-je inviter M. Thomas à prendre le fauteuil près du n° 7, de façon qu'on puisse enregistrer ses paroles. M. S.D.H. Thomas est contrôleur général des finances de la société, comptabilité. Est-ce exact?

**M. S.D.H. Thomas (contrôleur général des finances, comptabilité, Canadien National):** Oui, monsieur.

Comme M. LeClair l'a mentionné, nous avons effectivement adopté la comptabilité d'exercice en 1975, et comme l'a signalé M. Benson, un montant exigible de quelque 78 millions de dollars a été porté à nos comptes en 1977. Comme vous l'avez indiqué, avant 1975, la méthode utilisée était celle de la comptabilité de caisse. Ce que nous avons fait en 1975, c'est une estimation des montants devant être inclus dans les états financiers, mais, à l'époque, nous n'agions dans l'incertitude quant aux montants qui seraient réellement perçus. Cette méthode, consistant à faire une estimation la plus raisonnable possible du montant à inclure dans les états financiers, est conforme aux pratiques de comptabilité généralement acceptées. Nous avons procédé à peu près comme le CP, par exemple; voilà exactement ce que nous avons fait.

Lorsque nous avons recouvré des montants différents de ces prévisions, nous les avons ajoutés aux recettes de l'année où ces renseignements ou ces montants avaient été perçus. Donc, nous avons adopté la méthode de comptabilité d'exercice en 1975. Nous avions effectivement un solde de comptabilité d'exercice en 1975. Nous avions effectivement un solde dans nos comptes en 1977. Certains montants ont été reçus après 1977, et ils ont différé de nos prévisions, mais il s'agit d'une pratique courante: on fait une estimation du montant à inclure dans les états financiers, et il y a des écarts. Un bon exemple en est la provision pour créances douteuses. Il s'agit d'une estimation pure et simple et elle se répercute sur les recettes dans la mesure où ces créances sont perçues au cours d'une autre année. C'est le même genre de . . .

[Text]

**Mr. Desmarais:** I think Mr. Benson suggested a little while ago that your 1977 balance sheet contained a receivable of \$78 million.

**Mr. Thomas:** Yes.

**Mr. Desmarais:** Now, that \$78 million was unvalued by the sum of \$150 million roughly.

**Mr. Thomas:** Well even that \$150 million was subject to some debate in terms of what is collectable. Again, you make an estimate—

**Mr. Desmarais:** No, but the \$150 million we are talking about...

**Mr. Thomas:** Yes, and the \$150 million represents the claims that have been submitted. And I think if you—

**Mr. Desmarais:** Over and above—

**Mr. Thomas:** —were to ask the CTC what portion of that \$150 million do you think will ultimately could be collected, you might get a different number. And I think if you were to ask—

**Mr. Desmarais:** I think it is—

**Mr. Thomas:** —that question of the CTC back in 1975, you would get an even different number. So the number that we have in our accounts was the best judgment that was made in 1975, in 1977, and a judgment that I might add was endorsed by the auditors in those particular years. And I might say that we have had three sets of auditors in the decade of the 1970's. We had Touche-Ross, we had Peat-Marwick, we had—

**Mr. Desmarais:** I am not questioning that at all. I am just saying that the facts are that there was \$150 million that was not shown on the books.

**Mr. Thomas:** And not deliberately not shown.

• 1140

**Mr. Desmarais:** I do not disagree with that. It is just that it was not there.

**Mr. MacBain:** On a point of clarification on the question, Mr. Chairman, I just want to know, on that \$78 million on the 1977 balance sheet, was that the best estimate of the \$150 million or was it something altogether different?

**Mr. Thomas:** That was the best estimate of what amounts we would be collecting for the subsidy claims up to that point in time.

**Mr. MacBain:** For example, if you had known it was \$150 million, you would have put \$150 million instead of \$78 million.

**Mr. Thomas:** If the information available to us at that time had suggested that we were going to get \$150 million, that is what we would have put in and that is the amount the auditors would have insisted we put in.

[Translation]

**M. Desmarais:** Je pense que M. Benson a indiqué tout à l'heure que votre bilan pour l'année 1977 faisait état de créances d'un montant de 78 millions de dollars.

**M. Thomas:** Oui.

**M. Desmarais:** Or, ces 78 millions ont été évalués de quelque 150 millions de dollars.

**M. Thomas:** Même ce montant de 150 millions était discutable, car on ne savait pas quelle portion on pourrait en recouvrer. Là encore, il s'agit d'une estimation.

**M. Desmarais:** Non, mais les 150 millions de dollars dont il s'agit...

**M. Thomas:** Oui, et ces 150 millions de dollars représentent les créances qui ont été réclamées. Je crois que si on...

**M. Desmarais:** En excédent de...

**M. Thomas:** ... demandait à la CCT quelle portion de ces 150 millions de dollars serait, à son avis, effectivement perçue, on obtiendrait peut-être un chiffre différent. Je crois que si on avait posé...

**M. Desmarais:** Je crois qu'il est...

**M. Thomas:** ... la même question à la CCT en 1975, on aurait obtenu un chiffre encore plus éloigné. Bref, le nombre qui figurait dans nos états financiers correspondait à l'estimation la plus raisonnable qu'il était possible de faire en 1975, en 1977, et j'ajouterai que les vérificateurs des comptes à l'époque ont approuvé ces estimations. Permettez-moi de signaler que nous avons eu trois équipes de vérificateurs pendant les années 70, notamment Touche-Ross, Peat-Marwick, et...

**M. Desmarais:** Ce n'est pas du tout cela que je mets en cause. Je souligne simplement que ces 150 millions de dollars ne figuraient pas dans les livres.

**M. Thomas:** Mais ce montant n'a pas été omis délibérément.

**M. Desmarais:** Je ne contredis pas ce point. C'est simplement qu'il ne s'y trouvait pas.

**M. MacBain:** Pour clarifier la question, monsieur le président, j'aimerais simplement savoir si la somme de 78 millions de dollars inscrite dans le bilan de 1977 constituait la meilleure estimation de la somme de 150 millions de dollars ou si c'était quelque chose de tout à fait différent.

**M. Thomas:** Il s'agissait de la meilleure estimation des montants que nous allions percevoir à l'égard des demandes de subventions jusqu'à ce moment-là.

**M. MacBain:** Par exemple, si vous aviez su qu'il s'agissait de 150 millions de dollars, vous auriez inscrit 150 millions au lieu de 78 millions.

**M. Thomas:** Si les renseignements dont nous disposions à cette époque nous avaient permis de croire que nous arriverions à 150 millions, nous aurions effectivement inscrit cette somme et les vérificateurs auraient insisté pour que nous le fassions.

*[Texte]*

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

**Mr. Desmarais:** Or \$228 million.

**Mr. Thomas:** Whatever would be appropriate, yes.

**The Chairman:** Mr. Desmarais, I think Mr. Benson might like to add something at this point.

**Mr. Benson:** If I might just, in order to clarify the facts, the facts, as I have just had handed to me a second ago, are that the total outstanding claims, the amount CN was claiming at the end of 1977, was \$278 million. They had on their books \$78 million, leaving a balance of \$200 million. Out of that \$200 million, possibly \$150 million would have been allowed as a claim. Of that \$150 million—beyond the \$78 million, of course—\$53 million was paid, which leaves the difference of \$97 million which might have been paid but which we wiped out.

**The Chairman:** Mr. Benson, again for clarification, the \$78 million, that was accrued was paid.

**Mr. Benson:** It was paid.

**Mr. Desmarais:** The question is: had the legislator known of this \$150 million, would it have varied his payment of \$808 million, or would it not have varied it? Did he know about it, or did he not? Who could enlighten us on that?

**Mr. LeClair:** We were not the legislator, Mr. Chairman.

**Mr. Desmarais:** Maybe Finance might know that.

**Mr. A. Kroeger (Deputy Minister, Department of Transport):** Mr. Chairman, perhaps I might speak to this one.

**The Chairman:** Mr. Kroeger.

**Mr. Kroeger:** We have gone back over the records of the period and we have come away with the conclusion that officials of the day were not conscious of this \$150 million. I think it is probably a fair comment that further research would have brought it to light, whether by examining CN's prospectus, which Dr. LeClair referred to, or a discussion of the subject with CTC. So far as we can make out, there was not knowledge of the \$150 million at the time that figure of \$808 million was struck as the right amount to give CN the kind of debt equity ratio everyone considered it had to have. We would attribute that to a failure of communication. The record is unclear exactly as to why officials of the day did not know, but we found no evidence that they did.

**Mr. Desmarais:** It would not have made any difference to your debt equity ratio because if the \$150 million had been recorded in your books, you would have received \$150 million

*[Traduction]*

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.

**M. Desmarais:** Ou 228 millions de dollars.

**M. Thomas:** Nous aurions inscrit la somme pertinente, oui.

**Le président:** Monsieur Desmarais, je pense que M. Benson aimerait ajouter quelque chose à ce moment-ci.

**M. Benson:** Pour clarifier la situation, j'aimerais simplement apporter certains faits qui m'ont été communiqués à l'instant; selon ces informations, le total des réclamations en souffrance, c'est-à-dire le montant que le CN réclamait à la fin de 1977, était de 278 millions de dollars. Ils avaient inscrit dans leurs livres 78 millions, ce qui laissait un solde de 200 millions. De cette somme, une part de 150 millions aurait peut-être été admise à titre de réclamation. De ces 150 millions—en sus des 78 millions, bien sûr—53 millions ont été payés, ce qui laisse un écart de 97 millions de dollars qui aurait pu être payé, mais qui a été effacé.

**Le président:** Monsieur Benson, toujours pour clarifier la situation, j'aimerais savoir si les 78 millions de dollars qui s'étaient accumulés ont été payés.

**M. Benson:** Ils ont été payés.

**M. Desmarais:** La question est la suivante: si le législateur avait été au courant de cette somme de 150 millions de dollars, aurait-il modifié ou non son paiement de 808 millions de dollars? Était-il au courant de cette situation, oui ou non? Qui pourrait nous éclairer à ce sujet?

**M. LeClair:** Nous n'étions pas les législateurs, monsieur le président.

**M. Desmarais:** Le ministère des Finances saurait peut-être cela.

**M. A. Kroeger (sous-ministre des Transports):** Monsieur le président, j'aimerais peut-être intervenir à cet égard.

**Le président:** Monsieur Kroeger.

**M. Kroeger:** Nous avons examiné les registres de cette époque, et nous avons conclu que les représentants officiels d'alors n'étaient pas au courant de cette somme de 150 millions. Je crois qu'il s'agit probablement là d'une observation exacte qui aurait pu se dégager si l'on avait effectué de plus amples recherches soit en examinant le prospectus du CN, auquel M. LeClair a fait allusion, soit en débattant le sujet avec la Commission canadiennes des Transports. Aussi loin que nous puissions remonter dans le temps, nous croyons que cette somme de 150 millions n'était pas connue à l'époque où le chiffre de 808 millions a été considéré comme la somme à retenir pour donner au CN le genre de ratio d'endettement qu'il devait avoir, de l'avis général. Nous attribuons cette situation à une absence de communication. Le registre ne nous permet pas de connaître la raison exacte pour laquelle les représentants officiels de l'époque n'étaient pas au courant de la situation, mais nous n'avons trouvé aucune preuve qu'ils l'étaient.

**M. Desmarais:** Votre ratio d'endettement n'en aurait pas été modifié du tout puisque, si les 150 millions avaient été inscrits dans vos livres, vous auriez reçu 150 millions de moins en



[Text]

less in payments from Transport Canada. So it would not have made any difference at that point.

The question is: did the legislator intend the \$150 million to be paid in addition to the \$808 million? That is what we are trying to clarify.

**Mr. Kroeger:** I indicated in my statement the assessment we made, and it is somewhat hypothetical because virtually all of the people who were involved at the time are no longer available. But my statement indicates that presumably, yes, the figure of \$808 million would have been different if we had known about the \$150 million.

**Mr. Desmarais:** You say that the figure of \$808 million would have been different.

**Mr. Kroeger:** Well, we picked a number, \$808 million . . .

**Mr. Desmarais:** But your debt equity ratio would not have varied one bit if the \$150 million had been shown.

**Mr. Kroeger:** If we had known about the \$150 million, we would have taken it into account in the weighing up of the assets and the liabilities of CN, and would have arrived, I think, at a different figure as being appropriate for conversion from debt to equity in order to give CN the capital and structure it needed to have.

**Mr. Desmarais:** I find it a little odd that the \$150 million, or any uncollected or unclaimed subsidy at that time from the CTC, were not mentioned by anyone when the deal was struck in 1977.

• 1145

**Mr. Mazankowski:** Was it claimed for?

**Mr. Desmarais:** I think you understood that the claims were \$78 million, and that was it. Any further claims, you did not deal with that at all.

**Mr. Kroeger:** My understanding of the events at the time is that the introduction of the legislation was delayed until CN's 1977 audited statements were available. Those audited statements were taken at face value with people not realizing that there were other potential plans in existence. On the basis of those statements, then the final decisions were made about the contents of the bill which was subsequently put into Parliament and came into force on June 30, 1978.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman. If there is time later on, I would like to come back.

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Mazankowski.

**Mr. Mazankowski:** Just to follow up. I am not quite clear as to what figures were claimed for. I think Mr. Benson indicated that there was a figure of \$278 million claimed for as of the end of 1977. Is that correct? Yet, by the same token, CN assumed a potential receipt of \$78 million. Surely, someone

[Translation]

paievements de Transports Canada. Il n'y aurait eu aucune différence à cette étape.

La question est de savoir si le législateur a eu l'intention de faire payer les 150 millions en sus des 808 millions. C'est ce que nous essayons d'éclaircir.

**Mr. Kroeger:** J'ai indiqué dans mon exposé l'évaluation que nous avons faite, et elle est quelque peu hypothétique parce que presque tous les gens qui étaient présents à l'époque ne peuvent plus être rejoints. Mais mon exposé indique qu'effectivement le chiffre de 808 millions aurait probablement été différent si nous avions été au courant de la somme de 150 millions.

**Mr. Desmarais:** Vous dites que le chiffre de 808 millions aurait été différent.

**Mr. Kroeger:** Eh bien, nous avons lancé un chiffre, 808 millions.

**Mr. Desmarais:** Mais votre ratio d'endettement n'aurait subi aucune modification si les 150 millions avaient été inscrits.

**Mr. Kroeger:** Si nous avions été au courant des 150 millions, nous les aurions pris en compte dans l'évaluation de l'actif et du passif du CN et nous en serions arrivés, je crois, à établir un chiffre différent pour la conversion du passif en avoir afin de donner au CN le capital et la structure dont il avait besoin.

**Mr. Desmarais:** Je trouve un peu étrange que la somme de 150 millions ou toute subvention non perçue ou non réclamée à l'époque par la Commission canadienne des transports n'ait été mentionnée par personne lorsque l'entente a été conclue en 1977.

**M. Mazankowski:** Est-ce qu'on l'a réclamé?

**Mr. Desmarais:** Je crois que vous avez compris que les créances s'élevaient à 78 millions de dollars, un point c'est tout. Vous n'avez pas du tout pris en considération les autres créances.

**Mr. Kroeger:** J'ai retenu de cette affaire que l'adoption de la loi avait été retardée jusqu'au moment de la publication des états financiers vérifiés du CN en 1977 et que l'on avait uniquement tenu compte des valeurs nominales indiquées, sans se douter qu'il pouvait bien y avoir d'autres plans en vue. Les décisions finales concernant le contenu du projet de loi qui, par la suite, avait été déposé devant le Parlement, et a pris force de loi, le 30 juin 1978, étaient fondées sur ces états.

**Mr. Desmarais:** Merci, monsieur le président. J'aimerais reprendre la parole un peu plus tard, si j'en ai le temps.

**Le président:** Avez-vous autre chose à ajouter, monsieur Mazankowski?

**Mr. Mazankowski:** Je veux simplement compléter ce qui a été dit. Je ne sais pas au juste quels montants ont été réclamés. Je pense que M. Benson a parlé de 278 millions de dollars réclamés à la fin de l'année 1977. Est-ce exact? Pourtant, par ailleurs, le CN s'attendait à recevoir une somme de 78 millions



## [Texte]

should have recognized that in the figure for the claim that was submitted to CTC there always has been a lapse and some adjustment. Surely, it was not considered at that time that there would be a write-off of something in the order of \$200 million. Why did CN assume you were only going to collect \$78 million out of a claim submitted of \$278 million?

**The Chairman:** Dr. LeClair.

**Mr. LeClair:** We assumed that we would collect all of it.

**Mr. Mazankowski:** But yet, in your year-end statement of 1977, you state that you intended to receive some \$78 million.

**Mr. LeClair:** I am not so sure that is what we said at the time. I think we said—

**Mr. Mazankowski:** Oh, I had not—

**Mr. LeClair:** —that there were some accrued subsidies to come, but I do not think Mr.—

**Mr. Mazankowski:** I am looking at the Transport Canada statement on page 2, at the bottom of the page, which indicates the audited financial statement totalled a subsidy receivable of \$78 million.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, there is a note in the 1977 annual report, which perhaps Mr. Thomas could comment on, which just says what I had said at the beginning, that there were still some more.

**The Chairman:** Mr. Thomas.

**Mr. Mazankowski:** I think that is a salient point if that is included.

**Mr. Thomas:** I would not mind commenting on some previous . . . Dr. LeClair mentioned that there was this prospectus that was issued in the middle of 1977. In that prospectus there is a very clear note to the effect that there were outstanding claims; and that, as he mentioned, is for the public record. The fact that our estimate of the claims included in the accounts was less than the total claims is merely an indication that we recognized that there were going to be certain disallowances made.

I might say that this particular practice of making an estimate is not unusual in the railway industry. If you were to speak to the CP and ask what their accounting was, they would say that they would make an estimate of what the claims were. Their accounting followed virtually the same pattern as ours did.

The other point is that in arriving at the appropriate debt percentage, we had regard for the industry, and our most notable comparison company would be the CP. If our accounts did not include \$150 million or \$270 million, whatever number you want to use, CP's would also not include that same number. So instead of looking at a debt percentage for CP of some 35 per cent, their debt percentage would be lower, our debt percentage would be lower. So it is the comparison that is important.

## [Traduction]

de dollars. Il est clair qu'il doit y avoir au moins une personne à laquelle il n'aurait pas échappé qu'il y a toujours eu une erreur et certains rajustements effectués dans le montant réclamé à la CCT. Certes, on n'envisageait pas, à l'époque, de radier quelques 200 millions de dollars de cette créance. Pourquoi le CN a-t-il donc supposé que vous ne recouvreriez que 78 millions de dollars sur les 278 millions de dollars réclamés?

**Le président:** Docteur LeClair.

**M. LeClair:** Nous espérons recouvrer la somme intégrale.

**M. Mazankowski:** Mais pourtant, dans votre rapport financier de la fin de l'année 1977, vous déclarez que vous comptiez recevoir quelques 78 millions de dollars.

**M. LeClair:** Je ne suis pas tout à fait certain que c'est ce que nous avions dit. Je pense que nous avions dit que . . .

**M. Mazankowski:** Oh, je n'avais pas . . .

**M. LeClair:** . . . nous devons recevoir des subventions supplémentaires, mais je ne pense pas que M . . .

**M. Mazankowski:** Je suis en train d'examiner la fin de la page 2 du rapport de Transports Canada où il est écrit que le rapport financier vérifié faisait état d'une subvention de 78 millions de dollars à recevoir.

**M. LeClair:** Monsieur le président, peut-être M. Thomas pourrait-il formuler ses commentaires à propos d'une note figurant dans le rapport annuel de 1977 qui reprend exactement ce que j'avais dit au début: il y a autre chose.

**Le président:** Monsieur Thomas.

**M. Mazankowski:** Je pense qu'il s'agit d'un point essentiel, si l'on en tient compte.

**M. Thomas:** Je pourrais bien formuler des commentaires sur certains des précédents . . . Le Dr LeClair a mentionné l'existence d'un prospectus publié au milieu de l'année 1977 et où il est clairement fait état d'une créance en souffrance; et comme il l'a mentionné, ce prospectus est destiné au public. Si notre estimation du montant des créances était inférieure au montant réel, c'est simplement parce que nous admettions que la validité de certaines réclamations ne serait pas reconnue.

Je pourrais ajouter que cette façon de procéder est courante dans l'industrie des chemins de fer. Si vous demandiez aux responsables du CP comment ils établissent leurs comptes, ils vous répondraient qu'ils font une estimation de leurs créances. En fait, leurs méthodes comptables sont les mêmes que les nôtres.

En outre, pour établir le pourcentage pertinent de la dette, nous avons tenu compte du secteur d'activité concerné et notre meilleur point de comparaison est le CP. Si nos comptes ne faisaient pas état de 150 millions ou 270 millions de dollars, selon le montant que vous voulez considérer, le CP n'en ferait pas état non plus. Ainsi, au lieu d'avoir un pourcentage de dette de quelque 35 p. 100, le CP aurait un pourcentage de dette inférieur et nous aussi. C'est donc la comparaison qu'il faut voir . . .

## [Text]

**Mr. Mazankowski:** Mr. Chairman, there is no comparison, because the fact of the matter is that you cannot compare CP and CN at this particular time, because CN was going through a recapitalization. If your audited statement indicated a subsidy receivable of \$78 million, but by the same token you had applied for subsidies totalling \$278 million, now my golly, that is a pretty highly inflated figure. I know there are adjustments because the CTC tends to shave some of the subsidy claims down, but you certainly cannot compare CN and CP at this particular juncture, inasmuch as you are going into a recapitalization. I think it was very important that a lot of that recapitalization was dependent upon the audited statement.

• 1150

**Mr. Thomas:** Yes. The point I was trying to make, Mr. Mazankowski, was that the audited statements we provided and presented were developed on a basis consistent with the audited statements CP provided. When you talk about the \$278 million, you have to put that into the context of the total claim for that period of time which was in excess of \$1 billion. It was about \$1.2 billion or \$1.3 billion, so when you are thinking in terms of what margin you are speaking of, you should be putting it into the context of the total claims which, as I say, exceeded \$1 billion. While there are still uncertainties today in terms of the claims outstanding, you can imagine how uncertain the situation was a decade ago.

**The Chairman:** Mr. Mazankowski, the Auditor General would like to comment.

**Mr. Mazankowski:** I would certainly like to hear what the Auditor General has to say.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** I would like to comment, Mr. Chairman, on this comparability between the CP and the CN because the two systems employed were a bit different. In 1975, my understanding is that the CN said that claims prior to 1975 will continue to be on a cash basis, and from 1975 forward we will go on an accrued basis.

The CP took a different tack and in their note 7 to their financial statements of 1975 they went back and they re-stated their financials and they said:

The company has changed its accounting for loss compensation from the cash basis, which is no longer appropriate, to the accrual basis, and CP Rail results for the years 1970 to 1974 have been re-stated to give retroactive effect to this change.

It is my understanding that CNR did not do that. CNR said that will remain as cash for the period of 1970 to 1974. Consequently, you have this difference between the \$278 million claims, of which \$78 million has been provided, leaving

## [Translation]

**M. Mazankowski:** Monsieur le président, il n'y a pas du tout de comparaison possible entre le CP et le CN, particulièrement, à cette époque-là car le CN procédait alors à une refonte de capital. Si votre déclaration préliminaire faisait état d'une subvention à recevoir de 78 millions de dollars alors que votre demande initiale de fonds s'élevait à 278 millions de dollars, mince alors! la différence est énorme. Je sais pertinemment qu'il y a fréquemment des ajustements parce que la CCT a tendance à réduire les montants réclamés, mais on ne saurait comparer les cas du CN et du CP dans les circonstances actuelles, étant donné qu'il s'agit d'une refonte de capital. A mon sens, il était essentiel que la refonte de capital repose sur les résultats de la vérification des états comptables.

**M. Thomas:** Oui. Ce que je voulais dire, monsieur Mazankowski, c'est que les états comptables vérifiés que nous avions soumis avaient été établis sur la même base que ceux présentés par le CP. Quand vous mentionnez le montant de 278 millions de dollars, il convient de le replacer dans le contexte de la demande globale de subvention faite pour la même période, laquelle s'élevait à plus d'un milliard de dollars. Elle était de quelque 1.2 ou 1.3 milliards, de sorte que si vous voulez parler de différence, vous devez établir la comparaison avec le montant global réclamé, montant qui, comme je l'ai dit, dépassait le milliard. Si, à l'heure actuelle encore, la façon de déterminer les montants à réclamer reste quelque peu imprécise, je vous laisse imaginer ce que pouvait être la situation il y a dix ans.

**Le président:** Monsieur Mazankowski, le vérificateur général voudrait intervenir.

**M. Mazankowski:** Je serais très heureux d'avoir l'avis du vérificateur général sur la question.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, je voudrais apporter quelques précisions au sujet de la comparabilité du CN et du CP, les deux systèmes étant sensiblement différents. En 1975, selon mon interprétation des faits, le CN a décidé que les demandes faites avant cette date continueraient d'être établies conformément à la comptabilité de caisse, alors qu'à partir de 1975, elles seraient établies conformément à la comptabilité d'exercice.

Le CP, pour sa part, a adopté une approche différente. Dans le nota n° 7 qui accompagnait les états financiers de 1975 de la Société, il était dit au sujet de la présentation du rapport financier:

La société a modifié sa façon de comptabiliser le dédommagement des pertes, substituant au principe de la comptabilité de caisse, qui s'avérait inapproprié, celui de la comptabilité d'exercice. Elle a alors rectifié les états financiers des années 1970 à 1974 en fonction de cette nouvelle approche.

A ma connaissance, le CN n'a pas suivi la même méthode. Il a préféré maintenir le principe de la comptabilité de caisse pour la période 1970-1974. Cela explique l'écart de 200 millions de dollars entre le montant réclamé, 278 millions de

*[Texte]*

\$200 million of which maybe \$50 million have been knocked out on assessment, and that left \$150 million.

**Mr. Thomas:** Excuse me, Mr. Chairman. The CN in 1975 adopted an accrual basis of accounting, We did in fact re-state prior years, and the amount was \$141.8 million. That is shown in our 1975 financial statements. We did adopt an accrual basis of accounting, and that is what our footnote shows as well.

**The Chairman:** Dr. LeClair.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I was just trying to clarify the first part of the question by Mr. Mazankowski. To what extent were the officials of the Department of Transport at that time aware that there were outstanding claims that were being accrued? We could table, if you want, Mr. Chairman, the letter that was sent to the then minister of Transport with prospectus, and in which this is clearly stated.

**Mr. Mazankowski:** That would be most helpful, Mr. Chairman.

Could I ask one more question?

**The Chairman:** You are next on the list, Mr. Mazankowski. I have a supplementary myself.

**Mr. Mazankowski:** Okay, go ahead.

**The Chairman:** If the \$78 million was accrued at December 31, 1977, and the \$150 million or the \$200 million— depending on which figure you use—was known about, although it was not recorded in the books, did not CN then include that \$150 million or \$200 million in the amount of deficits it wanted refinanced, and was that figure not then included in the \$808 million?

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, all of this is extremely difficult for us because none of us were there at the time. Our position is based on the records as we can see them and read them. The only thing I can answer to is that we had mentioned very clearly in prospectus and in 10-K that there were subsidies still to be paid. I will repeat what I have said. The only person who was there then, who is still here, who participated, who represented CN's position at the time, was Mr. Thomas. With your permission, perhaps we could ask him what was his perception at the time of your question as to how CN viewed this.

**The Chairman:** Before I ask Mr. Thomas to answer that question, I will ask him another one because perhaps he was there. The \$808 million was not just an approximate figure somebody dreamed up; it was substantiated by a number of

*[Traduction]*

dollars, et le montant accordé, 78 millions de dollars. Si on enlève de ces 200 millions de dollars, 50 millions de dollars correspondant à la réduction imposée après évaluation du dossier, la différence est de 150 millions de dollars.

**M. Thomas:** Si vous permettez, monsieur le président. En 1975, le CN adoptait la comptabilité d'exercice comme base de ses rapports financiers; la société a également rectifié les résultats des années antérieures, ce qui donnait un montant de 141.8 millions de dollars. Il en est fait état dans le rapport financier de 1975. Nous avons nous aussi opté pour la comptabilité d'exercice ainsi qu'il est précisé dans les remarques explicatives du rapport.

**Le président:** Monsieur LeClair.

**M. LeClair:** Monsieur le président. J'étais en train d'essayer d'éclaircir la première partie de la question de M. Mazankowski. Dans quelle mesure les responsables du ministère des Transports de l'époque étaient-ils au courant que les montants réclamés avaient été augmentés? Vous pouvez, si vous le désirez, monsieur le président, communiquer à la Chambre le contenu de la lettre envoyée au ministre des Transports de cette époque, lettre qui justement apporte des précisions à ce sujet.

**M. Mazankowski:** Cela serait très apprécié, monsieur le président.

Puis-je poser une autre question?

**Le président:** Vous êtes le prochain intervenant sur la liste, monsieur Mazankowski. J'ai moi-même une question à poser.

**M. Mazankowski:** Je vous en prie.

**Le président:** Si les 78 millions de dollars ont été accordés le 31 décembre 1977 et si le montant de 150 millions de dollars, ou 200 millions de dollars selon le chiffre adopté, était connu, même s'il ne figurait pas dans les états financiers, le CN n'a-t-il pas alors inclus ces 150 millions de dollars ou 200 millions de dollars dans le déficit à refinancer et ce montant n'est-il pas compté dans les 808 millions de dollars de déficit global?

**M. LeClair:** Monsieur le président, il nous est très difficile de débattre de cette question étant donné qu'aucun de nous n'était en poste à cette époque. Nos interventions sont fondées sur le contenu des dossiers à notre disposition. La seule réponse précise que je puis donner c'est qu'ainsi qu'il est clairement établi dans le prospectus et dans le document 10-K il ne restait plus aucune subvention à verser. Je maintiens donc ce que j'ai déjà dit. La seule personne qui était au CN alors et qui y est encore à l'heure actuelle, et qui a donc participé à ces négociations pour y avoir représenté le point de vue de la société, c'est M. Thomas. Avec votre permission, nous pourrions peut-être lui demander de nous exposer quelle était la situation alors et comment le CN avait réagi à l'époque.

**Le président:** Avant de demander à M. Thomas de répondre à cette question, je lui en poserai une autre, parce qu'il était peut-être là. Cette somme de 808 millions de dollars n'était pas simplement un montant approximatif inventé de toutes pièces;



**[Text]**

figures that some people wrote down at that time. Is the list of figures that the \$808 million comprised available to us today?

**Mr. Thomas:** The \$808 million was arrived at by identifying the depreciation that was not taken in the accounts at the time of the previous recapitalization. There was a recapitalization in the early fifties. It was at that time we adopted depreciation accounting and the company did not accumulate the depreciation that had accumulated to that point in time. In 1976, there was a calculation made of the amount of depreciation that should have been taken in the early fifties and it amounted to \$807.8 million.

This particular item was identified as being an amount that could appropriately be adjusted because it represented items that would have increased our expenses prior to 1950 and therefore, increase the deficit prior to 1950. We would have received additional deficit payments at that time and therefore not have to borrow an equal amount. That is how it all got started. That is where the \$808 million came from.

The people involved in that particular recapitalization legislation got away from that particular rationale completely and became more concerned with what would be an appropriate capital structure for the CN. They used as a basis, as I say, industry standards. They were using the printed annual reports, the certified printed annual reports of the CN, comparing it with certified printed annual reports of the CP and other railways. This is how it all got started but they got, as I say, on to this standard of what is an appropriate capital structure.

The point I was trying to make earlier was that to the extent CN did not accrue the full amount of the subsidies as it turns out, that is the same degree to which other companies would have done the same thing. So, when you start comparing CN with CP, you are talking about comparing CP's annual report and CN's annual report and their accounting practice, as I say, is about the same as our accounting practice.

The point Mr. Dye was mentioning about 1975, their practice deviating from ours; I dug out the 1975 report for CN and in the auditor's certificate, it mentions that the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended, which is 1975, in accordance with generally accepted accounting principles, which except for the change to the accrual method of accounting for payments under the Railway Act, referred to NOTE 5, have been applied on a basis consistent with that of the preceding year, and the number that I mentioned was not the 141.8, rather it was 151.8. That was the amount of the adjustment for prior years.

**[Translation]**

elle était justifiée par un certain nombre de données que certaines personnes ont mises par écrit à ce moment-là. Nous est-il possible actuellement d'avoir accès à la liste des montants qui constituaient les 808 millions de dollars?

**M. Thomas:** On a obtenu cette somme de 808 millions de dollars en déterminant l'amortissement qui n'avait pas été effectué dans les comptes au moment de la refonte de capital précédente. Une refonte de capital avait eu lieu au début des années 50. C'est à ce moment-là que nous avons adopté les méthodes comptables d'amortissement et la société n'a pas accumulé l'amortissement couru à ce moment-là. En 1976, on a fait un calcul du montant d'amortissement dont on aurait dû tenir compte au début des années 50 pour obtenir un montant de 807.8 millions de dollars.

Ce poste en particulier a été considéré comme un montant qui pouvait à bon droit être ajusté parce qu'il représentait des éléments qui auraient augmenté nos dépenses durant la période précédant 1950 et, par conséquent, augmenté également le déficit de la même période. Nous aurions reçu des paiements de déficit supplémentaires à ce moment, et, de ce fait, nous n'aurions pas eu à emprunter un montant équivalent. Voilà comment tout cela a commencé. C'est de là que viennent les 808 millions de dollars.

Les personnes mêlées à cette loi concernant particulièrement la refonte de capital se sont désintéressées complètement de cette justification pour se soucier davantage de ce que devrait être pour le CN une structure financière appropriée. Ils se sont fondés, comme je le dis, sur les normes de l'industrie. Ils ont utilisé les versions finales des rapports annuels, ceux du CN, qu'ils ont comparés avec ceux du CP et ceux d'autres sociétés ferroviaires. Voilà comment tout cela a commencé, mais ils en sont venus par la suite à s'intéresser à la norme de ce qu'est une structure financière appropriée.

Le point que je tentais de faire valoir plus tôt était le suivant: dans la mesure où le CN n'a pas accumulé le montant total des subventions, comme c'est le cas, il a fait exactement ce que d'autres sociétés auraient fait. Ainsi, lorsque vous commencez à comparer le CN au CP, vous parlez de comparer le rapport annuel du CP avec celui du CN et, comme je le dis, leurs pratiques comptables sont à peu près les mêmes que les nôtres.

D'après ce que M. Dye a mentionné au sujet de 1975, leurs pratiques comptables sont différentes des nôtres; j'ai sorti le rapport de 1975 et dans le certificat du Vérificateur, il est mentionné que les résultats de ses activités ainsi que les changements de la situation financière pour l'année se terminant à ce moment-là, en l'occurrence 1975, conformément aux principes comptables généralement acceptés, sauf pour ce qui est du changement apporté à la méthode de comptabilisation des paiements selon la formule du report d'impôt variable en vertu de la Loi sur les chemins de fer, dont il est fait mention à l'article 105, ont été appliqués de la même manière que l'année précédente, et le nombre que j'ai mentionné n'était pas 141.8, mais plutôt 151.8. C'était là le montant de l'ajustement applicable aux années antérieures.



*[Texte]*

On the income statement, page 26 of the 1975 report, it is captioned, Payments under the Railway Act Received in the Current Year Applicable to Prior Years. The deficit for 1975 was 168.1 and when you include that retroactive adjustment, which effectively went through the retained earnings account, it reduced the accumulated deficit to that point in time, to \$16.4 million. So we adopted a practice in 1975, an accrual basis, which is the same as the CP did.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Thomas.

Mr. Mazankowski. Excuse me, could I just say there are still four members that want to question them now.

You have had some time.

**Mr. Mazankowski:** Yes, I recognize that and appreciate that, Mr. Chairman.

• 1200

May I ask Mr. Kroeger, from Transport Canada's perception were they aware of the claim of \$278 million? Retracing the history of this, could you indicate what perception Transport Canada had about this whole affair?

**Mr. Kroeger:** The answer is no. As far as I can make out, officials of the day did not realize that there was a claim, not of \$78 million but of \$278 million.

**Mr. Mazankowski:** Dr. LeClair was to table a letter or prospectus. Are you then saying that the officials in Transport Canada did not receive it or did not read it?

**Mr. Kroeger:** I think the decision was made to simply rely the audited statement for the end of 1977. The decision, I think, was delayed until those statements were available. In retrospect, that may have been a little simple minded.

**An hon. member:** A little?

**Mr. Kroeger:** I can imagine that somebody should have caught that reference in the prospectus sent to Mr. Lang.

**Mr. Mazankowski:** As far as you are concerned, it was assumed by Transport Canada that the outstanding subsidy obligation was \$78 million.

**Mr. Kroeger:** Officials of the day did not look behind the audited statement for 1977 and, for example, did not check with the CTC to see how that squared with claims CTC actually had pending, and the connection between the prospectus Dr. LeClair refers to and the work being done on the recap bill, I think, was not made.

**Mr. Mazankowski:** Could Mr. Benson comment on that in terms of the communication that may or may not have existed between the CTC and TC?

*[Traduction]*

On peut lire dans l'état des revenus, à la page 26 du rapport de 1975, la rubrique qui se lit à peu près comme suit: Paiements en vertu de la Loi sur les chemins de fer reçus pendant l'année en cours et applicables aux années antérieures. Le déficit de 1975 a été de 168.1 et lorsqu'on inclut cet ajustement rétroactif qui, effectivement, figurait dans le compte des bénéfices non répartis, cela réduit le déficit accumulé à ce moment-là au montant de 16.4 millions de dollars. Nous avons donc adopté en 1975 une méthode dite de comptabilité d'exercice, qui est celle que le CP a employée.

**Le président:** Merci, monsieur Thomas.

Mr. Mazankowski. Excusez-moi, puis-je simplement mentionner qu'il y a encore quatre députés qui voudraient les interroger.

Vous avez eu un certain temps.

**M. Mazankowski:** Oui, je le reconnais et je l'apprécie, monsieur le président.

Puis-je demander à M. Kroeger, si, d'après la perception qu'on en avait à Transports Canada, ils étaient au courant de la réclamation de 278 millions de dollars? Pour remonter à l'origine de l'affaire, pourriez-vous indiquer comment Transports Canada voyait tout cela?

**M. Kroeger:** La réponse à la première question est non. Pour autant que je comprenne, les cadres en poste à l'époque ne se sont pas rendu compte qu'il y avait une réclamation, non pas de 78 millions de dollars, mais de 278 millions de dollars.

**M. Mazankowski:** M. LeClair devait déposer une lettre ou un dépliant. Voulez-vous dire que les cadres de Transports Canada n'ont pas reçu le document ou qu'ils ne l'ont pas lu?

**M. Kroeger:** Je pense qu'on avait décidé de se fier simplement au rapport financier vérifié de la fin de 1977. Selon moi, la décision a été reportée jusqu'à ce que ces rapports soient disponibles. Rétrospectivement, cette décision peut sembler un peu absurde.

**Une voix:** Un peu?

**M. Kroeger:** Je peux imaginer que quelqu'un aurait dû saisir cette mention dans le dépliant envoyé à M. Lang.

**M. Mazankowski:** En ce qui vous concerne, Transports Canada a supposé que l'obligation de subvention en circulation était de 78 millions de dollars.

**M. Kroeger:** Les cadres en poste à ce moment-là ne sont pas allés plus loin que le rapport financier vérifié de 1977 et, par exemple, ils n'ont pas consulté la Commission canadienne des transports pour voir si cela concordait avec les réclamations réellement en souffrance à la CCT; d'après moi, on n'a pas fait le lien entre le dépliant dont M. LeClair fait mention et le travail effectué dans le cadre du projet de refonte de capital.

**M. Mazankowski:** M. Benson pourrait-il nous donner son avis au sujet des consultations, s'il y en a eu, entre la Commission canadienne des transports et Transports Canada?

[Text]

**Mr. Benson:** I inquired about this and there was no consultation with us with regard to the refinancing. The government did not come and ask us for the figures, so we were not involved in the refinancing.

**Mr. Mazankowski:** Did you not find that rather strange?

**Mr. Benson:** No, I have learned never to find anything strange where there is . . .

**Some hon. members:** Oh, oh.

**Mr. Mazankowski:** Dr. LeClair, at the top of page 2 on your statement, just to paraphrase, you make a comment that if one were to disregard generally accepted accounting principles and arbitrarily re-open accounts, it would be equally appropriate to re-open these prior years' accounts for changes in other estimates made in the 1971 to 1977 period that have influenced the accounts of the country. Could you just explain that? By that do you mean that if it is appropriate to question your estimate on that period, 1971 to 1977, then it would be equally appropriate to go beyond that? Is that really what you are saying, and what are the implications?

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, perhaps I glossed over this too quickly in my initial remarks, but this is exactly what we are saying. We are not saying that it is appropriate, but if in the final analysis, the final judgment, that is made, then we would have to request that other changes also be made. I mentioned one, but there is more than one.

The one I mentioned was the pension adjustment which turns out to be \$177 million worse than what we had at the time. Therefore, this \$177 million will now be moneys that would be accruing, or would be coming to CN, because this should have been added to our deficit at the time. I mentioned this one because this is the most obvious and the biggest, but there are probably quite a few others that will have to be looked at again.

**Mr. Mazankowski:** My final question, Mr. Chairman. The Auditor General is obviously not happy with this issue and has suggested that the matter be resolved through the appropriate ministers. Given the benefit of the testimony you have now heard, could I ask the Auditor General if at this particular time he could advance any recommendation to facilitate a solution?

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I am going to be getting into a policy area where I ought not be. I do not think it is up to me to decide how the government should resolve this matter, or which minister should do it.

[Translation]

**M. Benson:** Je me suis informé à ce sujet et on ne nous a pas consultés relativement au refinancement. Le gouvernement ne nous a pas demandé les chiffres; nous n'avons donc pas pris part au refinancement.

**M. Mazankowski:** N'avez-vous pas trouvé cela plutôt étrange?

**M. Benson:** Non, j'ai appris à ne jamais trouver quoi que ce soit d'étrange lorsque . . .

**Des voix:** Oh! Oh!

**M. Mazankowski:** M. LeClair, au début de la page 2 de votre déclaration, vous affirmez, et je commente vos propos par une paraphrase, que si l'on devait ne tenir aucun compte des principes comptables généralement acceptés et rouvrir arbitrairement les comptes, il serait également approprié de rouvrir les comptes des années antérieures pour y relever des changements apportés à d'autres prévisions au cours de la période de 1971-1977, changements qui ont influé sur les comptes nationaux. Pouvez-vous nous expliquer cela? Voulez-vous dire par là que, s'il est approprié de remettre en question votre estimation pour ce qui est de cette période de 1971 à 1977, il serait alors tout aussi approprié de remonter plus loin que 1971? Est-ce vraiment ce que vous voulez dire et quelles en sont les répercussions?

**M. LeClair:** Monsieur le président, peut-être suis-je passé trop rapidement sur cette question dans mes remarques initiales, mais c'est exactement ce que nous disons. Non pas que cela soit approprié, mais si, en dernière analyse, selon le jugement définitif, c'est ce qui est fait, nous devrions alors demander que d'autres changements soient également apportés. J'en ai mentionné un, mais il y en a plus d'un.

Celui que j'ai mentionné concernait le rajustement de la pension qui se révèle être de 177 millions de dollars plus élevés que le montant que nous avions à l'époque. Par conséquent, ces 177 millions de dollars devraient maintenant être crédités ou versés au CN, parce que cette somme aurait dû être ajoutée à notre déficit, à l'époque. J'ai mentionné ce changement parce que c'est le plus évident et le plus considérable, mais il y en a probablement quelques autres qu'il faudrait considérer de nouveau.

**M. Mazankowski:** Ma dernière question, monsieur le président. Le vérificateur général n'est évidemment pas heureux de ce problème et il a proposé que la question soit résolue par l'intermédiaire des ministres intéressés. À la lumière du témoignage que vous venez d'entendre, puis-je demander au vérificateur général si, à ce moment précis, il peut présenter une recommandation quelconque qui favoriserait une solution?

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, c'est là un secteur de politique où je n'ai pas ma place. Je ne crois pas que ce soit à moi de décider de quelle manière le gouvernement doit résoudre ce problème, ni quel est le ministre qui devrait le faire.

[Texte]

• 1205

**Mr. Mazankowski:** While I recognize that you are not to tread . . . Some Auditor General's have treaded very closely to policy recommendations. But I think that essentially, from the network of figures and assumptions that have been made and the somewhat tardy communications that have taken place in this whole process, it would be helpful to the committee if you could at least lead us in the right direction about how this matter might be resolved.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I remain convinced that there has been a double-payment situation here. Why not collect the money back, but make it right, and then resolve the problem? Mr. LeClair has indicated that there is a problem with respect to financing their situation in the public financing markets. There is an issue of \$178-million worth of pension. Why not make the original one correct and then proceed to correct whatever the present situation is today?

**Mr. Mazankowski:** That may trigger a public inquiry.

**Mr. Desmarais:** Or a check for \$97 million by the CTC to CN would solve the problem very quickly, would it not?

**Mr. Mazankowski:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Mazankowski.

Mr. MacBain, please.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to ask whether the railway had any opposition to the statement by the Auditor General on page 4-48, where he said:

Double payment was not an issue prior to 1 January 1978 because amounts paid by the CTC under the Railway Act reduced CN's annual deficit in the year of the CTC's payment, which in turn decreased amounts paid by the Department of Transport under annual appropriations acts.

I would like to ask the railway whether they have any disagreement with that statement by the Auditor General.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, could I ask Mr. Franklin to answer this one, please?

**The Chairman:** Mr. Franklin.

**Mr. R. Franklin (Senior Corporate Vice-President and Vice-President of Finance, Canadian National):** Thank you, Mr. Chairman.

In 1976 and 1977 Canadian National earned a profit, and in that profit were prior years' subsidy payments. The government directed us at that time to retain those profits including those prior years' subsidies. I think that this is evidence of the intent of the government that they did not expect to have

[Traduction]

**M. Mazankowski:** Je reconnais que vous ne pouvez pas vous avancer . . . Certains vérificateurs généraux ont formulé des propositions qui constituaient presque des recommandations en matière de politique. A mon avis, compte tenu des nombreuses données dont nous disposons et des suppositions qui ont été faites de même que des difficultés éprouvées au chapitre de la communication, le Comité vous serait très reconnaissant si vous pouviez au moins nous donner une idée de la façon de résoudre cette question.

**M. Dye:** Monsieur le président, je suis toujours convaincu qu'il y a eu paiement en double. Pourquoi ne pas récupérer l'argent, faire les corrections nécessaires, puis résoudre le problème? M. LeClair a dit qu'il était difficile de chercher du financement sur les marchés financiers publics. Il y a eu émission de 178 millions de dollars d'obligations au titre de la caisse de retraite. Pourquoi ne rétablirait-on pas le montant initial et ne prendrions-nous pas ensuite les mesures qui s'imposent pour corriger la situation?

**M. Mazankowski:** Cela déclencherait peut-être la tenue d'une enquête publique.

**M. Desmarais:** L'émission d'un chèque de 97 millions de dollars dont le tireur serait la CCT et le bénéficiaire, le CN, cela réglerait le problème très rapidement, n'est-ce pas?

**M. Mazankowski:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Mazankowski.

Monsieur MacBain, s'il vous plaît.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.

Je désire savoir si le CN a des réserves à faire au sujet de l'affirmation du Vérificateur général, qui figure à la page 4-48, et dont voici le texte:

Cette question du paiement en double n'a pas été soulevée avant le 1<sup>er</sup> janvier 1978 parce que les sommes versées par la CCT, en vertu de la Loi sur les chemins de fer, ont permis la réduction du déficit annuel du CN dans l'année où le paiement a été effectué, ce qui a également entraîné une diminution des sommes versées par le ministère des Transports en vertu des lois régissant l'affectation annuelle de crédits.

Je désire savoir si, au CN, on est d'accord avec cette affirmation du Vérificateur général.

**M. LeClair:** Je demanderai à M. Franklin de répondre à cette question.

**Le président:** Monsieur Franklin.

**M. Franklin (premier vice-président, Affaires générales, et vice-président, Finances, Canadien National):** Merci, monsieur le président.

En 1976 et en 1977, le Canadien National a déclaré des revenus. Ces derniers comprenaient les sommes versées les années précédentes au titre de subventions. A cette époque, le gouvernement nous a donné comme instruction de conserver ces profits, y compris les subventions des années antérieures. A



## [Text]

recovered the prior years' subsidies showing up in future income statements.

**Mr. MacBain:** You are dealing with years that had profits, but I think that the Auditor General in his report is aiming at years that had no profits. What he is saying is that there was no double-payment problem, because what you did was take the deficit of the CN, the total deficit, and get a cheque from Transport for that deficit. In doing that, Transport found out what the losses were for passenger trains and branch lines and deducted that before giving the cheque to the railway.

That is what I understand the Auditor General to be saying. I want to know whether that is fact. What he is saying, is that what happened in those years? If so, it shows that it was never intended that you get the deficit all over the total railways operation plus the losses from operating the branch lines that were imposed on you—imposed public duty, as it is called—and the passenger train.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I think that the intent of the question is clear now, and I would submit that the only person, again, who can answer this is perhaps Mr. Thomas, because he was a comptroller even before that.

**The Chairman:** Mr. Thomas.

**Mr. Thomas:** I think that, in answering that, you have to get back to what the purpose of these payments was. There was reference in the submission of Dr. LeClair that the payment of the amount equal to the reported deficit was part of a formula to provide an equity infusion into the company.

The key words are "reported deficit". It is a deficit included in our printed annual report; a deficit certified by government-appointed external auditors. So when we received that amount equal to the reported deficit in 1971, 1972, 1973, 1974 and 1975, that amount is based on the audited financial statements, the certified deficit that was reported in each of those particular years. That represented the equity infusion. And getting to the point that Mr. Franklin made, it was clear from the actions on the part of the government that it was intended on their part that those equity infusions be retained by the company; and this action was evident in 1976, which still was under the former legislation, prior to recap. In that particular year, 1976, we earned a profit, and that profit included prior year subsidies. The decision that was made by the government for the 1976 year was to keep the profit and keep the prior year subsidies that made up a part of that profit.

• 1210

They did that in 1976; in 1977, we had another profit. Also included in the 1977 profits were prior year subsidies, and again the government directed that CN retain those profits

## [Translation]

mon avis, cela porte à croire que le gouvernement ne s'attendait pas à recouvrer ces subventions qui figureraient dans les états des résultats des années subséquentes.

**M. MacBain:** Vous nous parlez des années au cours desquelles vous avez déclaré des profits, mais je crois que, dans son rapport, le Vérificateur général s'intéresse aux années au cours desquelles vous n'avez pas eu de profits. En gros, il affirme qu'il n'y a pas eu de problème de double paiement en double parce que le ministère des Transports a émis un chèque pour éponger le déficit du CN, le déficit total. En procédant de la sorte, le ministère a appris le montant des pertes attribuables à l'exploitation des trains de passagers et des différentes lignes secondaires, et a soustrait ces pertes avant de remettre le chèque au CN.

C'est ma façon d'interpréter les propos du Vérificateur général. Ai-je raison? Est-ce bien cela? Est-ce vraiment ce qui s'est produit au cours de ces années? Dans l'affirmative, cela démontre qu'il n'a jamais été question de vous faire éponger le déficit imputable à l'ensemble des opérations ferroviaires, ni les pertes attribuables à l'exploitation des trains de passagers et des différentes lignes secondaires que vous êtes tenu de desservir, dans l'intérêt du public.

**M. LeClair:** Monsieur le président, je crois bien comprendre la question maintenant. J'estime que la seule personne en mesure d'y répondre, encore une fois, est M. Thomas, parce qu'il était contrôleur avant la période que nous examinons.

**Le président:** Monsieur Thomas.

**M. Thomas:** Pour répondre à cette question, je crois qu'il faut se demander la raison d'être de ces paiements. Dans son exposé, M. LeClair a indiqué que le versement d'une somme correspondant au déficit déclaré s'inscrivait dans une politique d'apport de capital-actions.

Toute la question tourne autour du «déficit déclaré». Il s'agit du déficit qui figure dans notre rapport annuel et qui est certifié par le gouvernement, c'est-à-dire par des vérificateurs indépendants qui sont choisis par le gouvernement. Par conséquent, les sommes reçues en 1971, 1972, 1973, 1974 et 1975 correspondent au déficit déclaré qui figure dans nos états financiers vérifiés, soit le déficit déclaré pour chacune des années en cause et dont le montant a été certifié par le gouvernement. Cela correspond à l'apport de capital-actions. Pour en revenir à la remarque de M. Franklin, il est évident que le gouvernement, par sa conduite, avait l'intention de permettre à la compagnie de conserver cette mise de fonds; l'intention du gouvernement était également évidente en 1976, quand l'ancienne loi était encore en vigueur, avant la refonte du capital. Cette année-là, en 1976, nous avons déclaré des revenus qui comprenaient les subventions des années antérieures. La décision prise par le gouvernement relativement à l'année 1976 consistait à permettre à la compagnie de conserver ces revenus, y compris les subventions.

C'était en 1976. En 1977, nous avons encore déclaré des revenus. Et ces revenus de 1977 comprenaient également les subventions de l'année précédente. Encore une fois, le CN a



[*Texte*]

and the prior year subsidies that formed a part of those profits. That particular provision for 1977 was a part of the recapitalization legislation, and of course other sections in the recapitalization legislation extended that profit retention to years subsequent to 1977.

So we had the actions of the government before recap supporting the retention; we had the action of the government at the time of recap for 1977 supporting the retention; and we have the legislation itself which supported the retention of profits subsequent to that period up to the present time.

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, I am not satisfied with that answer. I want to go, in a moment, to the Auditor General to get his opinion, and I am not an accountant. I do not care about when there is profit—I mean, the government may have been very generous and said, now look, to get the railway to make one more year of profit in its long history, you can keep the profit. So I am not concerned about the years there was profit. But what the Auditor General is saying, as I understand it, is that there was no double payment prior to 1978, because when Transport Canada made the payment to the railway it took into consideration another payment made by a third party, which happened to be CTC, and it made the payment less that amount. So that to me, as not an accountant, established an historical relationship between the Government of Canada and the railway, which says that if you have a loss in your total operations, we will give you a cheque for the full amount, less of course what we already gave to reduce that total operational deficit through CTC. That is my understanding of it, and I would like to ask the Auditor General: Am I misunderstanding? It was late last night when I went over this.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I would agree with your statements and would like to amplify, not that I disagree with Mr. Thomas. It was my understanding that, indeed, the amount the government said in 1976 and 1977—keep your profits—the surplus amounted to about \$39.8 million. I think they also then went on to reduce the amount of the capital loans in those years by a like amount. Now this information has come to me from documentation from the Railway Transport Committee.

**Mr. Thomas:** No, I am not conscious of any reduction in loans that were made in those years.

**The Chairman:** Dr. LeClair.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I do not want to give the impression that we are going around in circles in trying to answer that question. I think the straight answer to your question is yes. The historical relationship, 1975 and before, was exactly what you have related and what the Auditor General has confirmed. The only claim we can make is that in 1976 and 1977 there were indications that relationship was changing; but before 1975, I think you are quite correct.

[*Traduction*]

reçu comme instruction de conserver ces revenus, y compris les subventions des années précédentes. Cette décision particulière, concernant l'année 1977, a été prise dans le cadre de la loi sur la refonte du capital et bien entendu, la loi contenait d'autres dispositions pour permettre à la compagnie de conserver les revenus des années subséquentes

Déjà, avant le remaniement du capital, le gouvernement avait pris des mesures pour la conservation des revenus. Au moment du remaniement, en 1977, le gouvernement était encore favorable à la conservation des revenus. Et puis, il y a eu adoption de la loi qui permet la conservation des revenus et sur laquelle on s'est appuyé jusqu'à maintenant.

**M. MacBain:** Monsieur le président, cette réponse ne me suffit pas. Je voudrais, dans un instant, demander au vérificateur général de me donner son opinion à ce sujet. Je ne suis pas comptable, et je ne suis pas intéressé de savoir s'il y a eu revenus ou pas. Je veux dire que le gouvernement peut avoir fait preuve d'une grande générosité et avoir décidé de permettre au chemin de fer, vu sa longue existence, de connaître une autre année rentable, et qu'il ait dit au CN de conserver ses revenus. Voilà pourquoi je ne m'intéresse pas aux années au cours desquelles la compagnie a déclaré des revenus. Mais si je comprends bien, le vérificateur général affirme qu'il n'y a pas eu paiement en double avant 1978 parce qu'au moment où Transports Canada a établi le montant à verser au CN, il a tenu compte d'un paiement effectué par une tierce partie, c'est-à-dire la CCT; en effet, il a soustrait la somme versée par cette dernière du montant qu'il a remis à la compagnie. A mon avis, quoique je ne sois pas comptable, un précédent a donc été créé à ce moment-là, quand le gouvernement du Canada s'est engagé auprès du chemin de fer, à combler le déficit d'exploitation en totalité, moins, bien entendu, la somme versée par la CCT au même titre. C'est là mon interprétation des faits. Je désire demander au vérificateur général si j'ai bien compris. Il était tard hier quand j'ai examiné la question.

**M. Dye:** Monsieur le président, je suis d'accord avec vous. Bien que je ne sois pas en désaccord avec M. Thomas, je désire ajouter certaines précisions. Si j'ai bien compris, le montant que le gouvernement a permis à la compagnie de conserver en 1976 et en 1977, correspond à environ \$39.8 millions. Je pense que le gouvernement a ensuite réduit, de ce montant, les prêts consentis au cours de ces années. J'ai obtenu ces informations dans un document du Comité du transport ferroviaire.

**M. Thomas:** Non, je n'ai pas eu connaissance d'une réduction des prêts consentis au cours de ces années.

**Le président:** Monsieur LeClair.

**M. LeClair:** Monsieur le président, je ne veux pas donner l'impression que nous piétons. Je pense que pour répondre franchement à la question, nous devons dire «oui». Les faits présentés relativement à l'année 1975 et aux années précédentes correspondent parfaitement aux propos que vous avez tenus, et qui ont été confirmés par le vérificateur général. Tout ce que nous voulons avancer, c'est qu'en 1976 et en 1977, certaines indications nous ont amenés à conclure que les rapports entre le gouvernement et la compagnie changeaient.

[Text]

**Mr. MacBain:** So, Mr. President, in 1977 and 1978, when you got that profit, you read something into the—a new relation to the Government of Canada and the railway. All right, for the moment I accept that.

Now, my other point is regarding the payment that was made in 1978, 1979, and 1980 by CTC, of which I think it was \$53 million and then it left a subsequent claim of \$97 million for a total \$150,000,000.

• 1215

It is clear, is it not, Mr. LeClair, that we are really talking about the same money as we were when we discussed the payment made when we picked up the deficit prior to 1975? So there were two payments and I understand now what Mr. LeClair is saying. He is saying that it changed in the relationship between the two entities, the Government of Canada and the railway, and that is something for somebody else to sort out.

My only other point, Mr. Chairman, is that, first, I want to know what the debt to equity ratio was. What did you use, 4 to 1, 10 to 1, or what was the ratio that was used in 1978; that is, debt to equity? What did you use? What was the ratio?

**Mr. Franklin:** The ratio used at the time for the industry was approximately 35 per cent debt. The recapitalization set Canadian National's debt at about 40 per cent.

**Mr. MacBain:** So, roughly speaking, would it be \$1 in debt to \$3 of equity, roughly speaking? One to two.

**Some hon. Members:** Two to three.

**Mr. MacBain:** Two to three, all right. What I am saying, Mr. Chairman, it is true, then, if they did not take into consideration \$150 million in 1978 when they put the formula to work, it would affect—and, as Mr. Desmarais said, it would not affect the whole \$150 million—but, when you apply the formula to the \$150 million, which would probably be very much less, probably one third, as I see it, but there has been a change, roughly one third better deal than you would have got if the financial statement had shown the possible claim of \$150 million. Unless, of course, it was taken into consideration as being doubtful.

**Mr. Franklin:** May I answer that, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Franklin.

**Mr. Franklin:** At the time, the accounting principles used by Canadian Pacific, which was the standard we were being matched against, was exactly the same as that being used by Canadian National. If, indeed, you had adjusted Canadian

[Translation]

Mais pour ce qui est de la période antérieure à 1975, vous avez tout à fait raison.

**M. MacBain:** Ainsi, monsieur le président, quand, en 1977 et en 1978, vous avez déclaré ces revenus, vous avez conclu que de nouveaux rapports s'étaient établis entre le gouvernement et la compagnie. D'accord, pour l'instant, j'accepte cette réponse.

L'autre point que je désire soulever se rapporte au paiement que la CCT a effectué en 1978, 1979 et 1980, et qui, je pense, s'élevait à \$53 millions; il restait donc un solde de \$97 millions sur un total de \$150 millions.

N'est-il pas évident, monsieur LeClair, qu'il s'agit bien ici du même montant dont nous avons parlé au moment de la discussion que nous avons eue sur le paiement lorsque nous avons pris en main le déficit avant 1975? Il y a donc eu deux paiements, et je comprends maintenant ce que veut dire M. LeClair. Il dit qu'il y a eu un changement dans la relation entre les deux entités, le gouvernement du Canada et le chemin de fer, et que c'est à quelqu'un d'autre de démêler cette question.

Ma seule autre question, monsieur le président, c'est que j'aimerais tout d'abord savoir quel était le ratio d'endettement. Qu'avez-vous utilisé, 4 à 1, 10 à 1; quel était le ratio utilisé en 1978; je veux dire le ratio d'endettement? Qu'avez-vous utilisé? Quel était le ratio?

**M. Franklin:** Le ratio utilisé à l'époque pour l'industrie se situait aux environs de 35 p. 100 d'endettement. Après la refonte de capital, la dette du Canadien National a été fixée à environ 40 p. 100.

**M. MacBain:** Donc, *grosso modo*, s'agissait-il de \$1 de dette pour \$3 d'avoir, en gros? Un rapport de un à deux.

**Des voix:** Deux à trois.

**M. MacBain:** Deux à trois, très bien. Ce que je veux dire, monsieur le président, c'est qu'il est donc vrai que s'ils n'ont pas tenu compte des 150 millions de dollars en 1978, lorsqu'ils ont implanté la formule, cela influencerait sur... Et comme M. Desmarais l'a dit, cela n'influencerait pas sur la totalité des 150 millions de dollars, mais, si vous appliquez la formule aux 150 millions de dollars, cela donnerait probablement beaucoup moins, probablement un tiers de moins, d'après moi; mais il y a eu un changement, qui a probablement permis une affaire plus avantageuse d'un tiers que ce que vous auriez eu si l'état financier avait indiqué une créance possible de 150 millions de dollars. A moins, naturellement, qu'on ait considéré cet aspect comme douteux.

**M. Franklin:** Puis-je répondre à cette question, monsieur le président?

**Le président:** Monsieur Franklin.

**M. Franklin:** A l'époque, les principes comptables utilisés par le Canadien Pacifique, auquel on nous comparait, étaient exactement les mêmes que ceux utilisés par le Canadien National. En effet, si vous aviez rajusté les chiffres du Cana-

**[Texte]**

National's to take into account this unaccrued subsidy, you would also have had to adjust Canadian Pacific's for their unaccrued subsidy. That meant that theirs, instead of being 35 per cent, let us say, would have dropped to, I do not know, 33 per cent.

You would still have had to have the same amount of equity infusion by the federal government to maintain, say, a 5 percentage point spread.

So I really think, whether it was known or whether it was not known about these unaccrued subsidies is really not the issue. The issue is: Would it have made any difference? In my opinion, it would not have made any difference because you would have had to adjust the standard against which we were being measured at the same time as you adjusted Canadian National's books.

**Mr. MacBain:** Yes. Tell me when I am getting out of time.

I want to ask the financial officer, Mr. Chairman; in 1977 in the perspective—I think it was the perspective of 1977 or 1975—you mentioned there was \$78 million mentioned. Now, I know it turned out to be a lot more but, in the first place, was there ever a note in the annual financial statements to that effect? That is the first question.

The second question is; was that \$78 million claim, whether it was legitimate or otherwise—and, apparently, it turned out to be legitimate—was it for losses sustained by the railway for imposed public duties on passenger trains and the other . . .

**The Chairman:** Branch lines.

**Mr. MacBain:** Branch lines.

**Mr. Thomas:** As far as the prospectus is concerned—the one dated June 1977—it did not make specific reference to a dollar amount. It made specific reference to the fact that there were claims outstanding that had not been collected and would be included in the accounts when an indication was received from the CTC as to the disposition of those particular claims.

**Mr. MacBain:** As far as management were concerned, were they pointing at the two items I mentioned, the passenger trains and the branch lines claim?

**Mr. Thomas:** The amount that was outstanding related to passenger losses, branch line losses and the "At-and-east" grain.

**Mr. MacBain:** And the what?

**Mr. Thomas:** At-and-east grain.

**Mr. MacBain:** Okay. Thank you very much, Mr. Chairman. I am afraid I am going overtime.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain.

Dr. LeClair, you—

**[Traduction]**

dien National pour tenir compte de cette subvention, vous auriez dû faire de même avec ceux du Canadien Pacifique. La leur, au lieu d'être 35 p. 100, par exemple, serait peut-être tombée à 33 p. 100.

Le gouvernement fédéral aurait tout de même dû faire la même mise de fonds pour maintenir, disons, un écart de 5 points.

Je crois donc qu'il n'est pas important ici de déterminer si on était au courant ou pas de cette subvention. Ce qui est important, c'est de se demander si cela aurait fait une différence. D'après moi, cela n'aurait fait aucune différence, parce que vous auriez dû rajuster l'étalon auquel nous étions comparés en même temps que vous rajustiez les livres du Canadien National.

**M. MacBain:** Oui. Avertissez-moi lorsque mon temps sera écoulé.

J'aimerais poser une question à l'agent financier, monsieur le président: Pour 1977, je crois que c'était pour 1977 ou 1975, vous avez dit qu'il avait été question de 78 millions de dollars. Maintenant, je sais que cela a été beaucoup plus, mais cela n'a-t-il jamais été indiqué dans les états financiers annuels? Voilà ma première question.

Ma deuxième question est la suivante: Ces 78 millions de dollars, qu'ils aient été justifiés ou pas, et apparemment, ils l'étaient; devaient-ils éponger les pertes subies par les chemins de fer à cause des obligations d'ordre public qui leur avaient été imposées relativement aux trains de passagers et aux autres . . .

**Le président:** Voies de service.

**M. MacBain:** Voies de service.

**M. Thomas:** Aucun montant ne figurait dans le document, celui daté de juin 1977. Il y était question de créances en souffrance qui n'avaient pas été perçues et qui seraient incluses dans les comptes, lorsqu'une indication serait reçue de la CCT sur la façon de régler ces créances.

**M. MacBain:** La direction, elle, a-t-elle mentionné les deux aspects dont j'ai parlé, c'est-à-dire les créances liées aux trains de passagers et aux voies de services?

**M. Thomas:** La somme en souffrance était liée aux pertes sur les trains de passagers, les voies de service ainsi que sur le transport du grain «At-et-est».

**M. MacBain:** Et le quoi?

**M. Thomas:** Le grain des régions atlantiques et de l'est.

**M. MacBain:** Très bien. Je vous remercie beaucoup, monsieur le président. J'ai peur de prendre plus que le temps auquel j'ai droit.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur MacBain.

Monsieur LeClair, vous . . .



[Text]

• 1220

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, I think I have to say again that we were not there, so we cannot tell you whether or not this was pointed out. Mr. Thomas is the only one who was there and he is the only one who can tell us whether it was—perhaps you can ask him again—pointed out by management. I do not know.

**The Chairman:** Mr. Thomas.

**Mr. Thomas:** As was mentioned in the opening statement, the preoccupation of those involved was one of looking at the capital structure. There was not a detailed review of all the assets, of all the liabilities; it was the capital structure as reflected in the printed annual report. These were the documents that were used for other railways to provide this comparative standard. It was not a case of specifically referring to any asset or any liability. It was the capital structure and the reasonableness of that capital structure. To arrive at the 40 per cent, certainly it was not as low as the other railways, but at the time the judgment of those involved was that it was in the ballpark, and as pointed out by Mr. Franklin, it is within 5 per cent. That seemed to be the standard that was employed.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Kilgour, briefly, please.

**Mr. Kilgour:** Thank you, Mr. Chairman. I will not be long.

There is an Alice-in-Wonderland nature to all of this which I am sure has struck everybody; at least it has me. Mr. Dye, could you tell us, in light of everything you have seen and heard today, if you were re-doing pages 447 and 448 and so on of your observations, would you change a single, solitary comma or word?

**Mr. Dye:** I do not think I would change anything.

**Mr. Kilgour:** All the language, the word “windfall” and so on would be there, and the heading would be the same and so on?

**Mr. Dye:** I think I will go with my report.

**Mr. Kilgour:** Mr. Benson, can you tell us whether you disagreed with anything Mr. Thomas said to Mr. MacBain a few moments ago in the answer that Mr. MacBain found unsatisfactory? Do you have any comments to make?

**Mr. Benson:** I am not sure he found the answer unsatisfactory.

**Mr. Kilgour:** I think he used some word like that.

**Mr. Benson:** The only thing I could do is tell him how much applied to branch lines, passenger service, At-and-East: \$78 million. The branch lines were \$27.7 million; the passenger, \$41 million and the At-and-East \$9.8 million. That is how the \$78 million—

[Translation]

**M. LeClair:** Monsieur le président, je crois devoir vous répéter que nous n'étions pas là si bien que nous ne pouvons pas vous dire si cette question a été abordée ou pas. Le seul qui y était, c'est M. Thomas, et lui seul peut vous dire si la direction a soulevé cette question—peut-être pourriez-vous le lui demander à nouveau. Je ne sais pas.

**Le président:** Monsieur Thomas.

**M. Thomas:** Comme je l'ai mentionné dans la déclaration préliminaire, je répète ici que la préoccupation des parties intéressées était la structure financière. Il n'y a pas eu d'examen détaillé de tout l'actif et de tout le passif; on s'est penché sur la structure financière décrite dans le rapport annuel imprimé. Tels ont été les documents utilisés par les autres compagnies de chemin de fer pour en arriver à cette norme comparative. On n'a pas analysé tel actif ou tel passif en particulier, mais on a plutôt examiné la structure financière et on s'est demandé si elle était raisonnable. Pour en arriver à 40 p. 100, elle n'était certainement pas aussi faible que dans les autres compagnies de chemin de fer, mais à l'époque, les intéressés étaient d'avis qu'il s'agissait d'une estimation assez juste, et comme l'a souligné M. Franklin, il y a eu une marge d'erreur de 5 p. 100. Il semble que ce soit la norme qui ait été utilisée.

**Le président:** Je vous remercie. Monsieur Kilgour, pourriez-vous prendre la parole brièvement s'il vous plaît.

**M. Kilgour:** Je vous remercie, monsieur le président. Je serai bref.

Une impression d'Alice au pays des merveilles se dégage de toute cette histoire et je suis certain que cela a frappé tout le monde; du moins, cela m'a frappé, moi. Monsieur Dye, pourriez-vous nous dire, à la lumière de ce que vous avez entendu aujourd'hui, si vous aviez à reprendre les pages 447 et 448, et cetera, si vous en modifieriez une seule, ou un seul mot?

**M. Dye:** Je ne crois pas que je changerais quoi que ce soit.

**M. Kilgour:** Le même vocabulaire, le mot «manne», et caetera, serait utilisé, et l'en-tête, et caetera, serait le même?

**M. Dye:** Je crois que je conserverais mon rapport.

**M. Kilgour:** Monsieur Benson, pourriez-vous nous dire si vous étiez en désaccord avec certaines choses que M. Thomas a dites à M. MacBain il y a quelques instants? Réponse que M. MacBain a trouvée insatisfaisante. Avez-vous des commentaires à faire à cet égard?

**M. Benson:** Je ne suis pas sûr qu'il ait trouvé la réponse insatisfaisante.

**M. Kilgour:** Je crois qu'il a utilisé un mot dans ce style-là.

**M. Benson:** Tout ce que je pourrais faire, c'est lui dire le montant total qui a été consacré aux voies de service, au service de passagers et au transport At-et-Est, c'est-à-dire 78 millions de dollars. Les voies de service ont reçu 27,7 millions de dollars, le service de passagers, 41 million de dollars et 9,8



[Texte]

**Mr. Kilgour:** You heard the answer that Mr. Thomas gave, his outline of the facts.

**Mr. Benson:** Yes. I think the facts were—

**Mr. Kilgour:** You thought they were all accurate?

**Mr. Benson:** Reasonable... but we were not involved. He spoke of the negotiation for the recapitalization. The Canadian Transport Commission was not at all involved in that.

**Mr. Kilgour:** That is really what I want to focus on. I take it, Mr. Thomas, you feel that everything CN did and that you did in this incident was all completely, 100 per cent kosher in your mind. No questions about the propriety of it or anything of that nature?

**Mr. Thomas:** I am satisfied that it is exactly that. I might refer back to the original question of Mr. MacBain. The payments equal to the reported deficits were indeed a part of a formula and probably the situation would not exist today at all had the formula been expressed in a slightly different way. If we had, say, 6 per cent of the preferred stock as the formula to arrive at what the equity infusion should be, there would be no confusion at all, but the whole thrust of it was: How are we going to get some money into the CN to help the CN? This was reinforced by the actions on the part of the government in 1976 and 1977, where they said, keep the profits, keep it all. The entire thrust of the company was to get in the black, to get enough equity, and the government was very helpful in trying to achieve that particular objective.

**Mr. Kilgour:** If we were doing this all over again and we could go back four years, you would do everything the same way as you did then?

**Mr. Thomas:** Exactly the same way.

**Mr. Kilgour:** If I can ask Mr. Kroeger a question for a moment. You went to some lengths to point out that all the people who were doing these things in your department are no longer—available, I think, was the term you used. Can you tell us how many people you would include in that category? Are we talking about 12 people, 3 people, or 23 people?

**Mr. Kroeger:** It would not have been 23. The people I have in mind include my own predecessor, the minister of the day, the head of the surface administration, the deputy head of the surface administration, the director-general of railways and some of his staff. One member of his staff whom I am aware of as being still active in the public service after this period is now working for the Auditor General.

**Mr. Kilgour:** Good, glad to hear it.

[Traduction]

millions de dollars ont été consacrés au transport At-et-Est. Voici comment les 78 millions de dollars ont été...

**M. Kilgour:** Vous avez entendu la réponse de M. Thomas, son exposé des faits.

**M. Benson:** Oui. Je crois que les faits sont...

**M. Kilgour:** Vous croyez que tout était exact?

**M. Benson:** Raisonnable, mais nous n'étions pas concernés. Il a parlé de la négociation pour la refonte de capital. La Commission canadienne des transports n'avait absolument rien à voir dans cela.

**M. Kilgour:** Voilà vraiment ce dont je veux parler. Si je comprends bien, monsieur Thomas, vous estimez que tout ce que le CN a fait et tout ce que vous avez fait relativement à cette affaire était réglementaire à 100 p. 100 dans votre esprit. Aucune question de légitimité ou d'autres questions du genre ne s'est posée?

**M. Thomas:** Je suis convaincu de cela. Et si je me reportais à la question initiale de M. MacBain. Les paiements équivalents au déficit déclaré faisaient en fait partie de la formule, et si la formule avait été énoncée quelque peu différemment, cette situation n'existerait probablement pas du tout aujourd'hui. Si nous avions, disons 6 p. 100 des actions privilégiées pour que la formule permette d'arriver à ce que devrait être la mise de fonds, il n'y aurait aucune confusion. Mais tout le problème était le suivant: comment injecter des fonds dans le CN pour aider le CN? Cela a été renforcé par les actions du gouvernement en 1976 et 1977, lorsqu'il a dit de garder les profits, de garder tous les profits. Tous les efforts de la compagnie visaient au relèvement de la situation financière, elle voulait obtenir suffisamment d'actions, et le gouvernement a été très utile dans la réalisation de cet objectif.

**M. Kilgour:** Si nous reprenions toute cette affaire depuis le début et que nous pouvions retourner quatre ans en arrière, agiriez-vous exactement de la même façon?

**M. Thomas:** Exactement.

**M. Kilgour:** J'aimerais poser une question à M. Kroeger. Vous vous êtes attardé sur le fait que toutes les personnes qui avaient été chargées de ces questions dans votre ministère n'étaient plus—disponibles. Je crois que c'est là le mot que vous avez utilisé. Pourriez-vous nous dire combien de personnes vous mettriez dans cette catégorie? S'agit-il de 12 personnes, de 3 ou de 23?

**M. Kroeger:** Cela n'aurait pas été 23 personnes. J'inclus en fait dans cette catégorie mon prédécesseur, le ministre d'alors, le chef de l'administration superficielle, le chef adjoint de l'administration superficielle, le directeur général des chemins de fer et certains de ses employés. Un membre de son personnel qui, je le sais, est toujours au service de la Fonction publique depuis cette période, travaille maintenant pour le Vérificateur général.

**M. Kilgour:** Bien, je suis très heureux de l'apprendre.

*[Text]*

You see the problem. Nobody was there and nobody saw anything and nobody heard anything, and it is all the fault, presumably, of those other people, if there is fault. Is that not really the bottom line of what you are telling us about being careful with the public money as a public trust?

**Mr. Kroeger:** The sort of oversight that took place, which I acknowledged in reply to Mr. Mazankowski's question, is certainly the kind of thing that can happen. You forget to ask somebody. You do not sense the implications of a comment in a prospectus which is relevant to something else you are doing. These things do happen. There are procedures and ways of reducing the risk. You can never reduce the risk to zero. I certainly do not want to convey the impression that just because this happened, involving a different set of officials five years ago as compared with the present, we are smarter than they were and we would guarantee you it could not have happened now.

**Mr. Kilgour:** Would it be too overstated to say that if the same thing happened again and we went through it all again, presumably the procedures would be no different in your department from the way they were then?

**Mr. Kroeger:** Next time around, if there were one, we would certainly think to ask the CTC, as compared with the approach I understand was handled at the time, of taking it at face value and not looking behind the audited statements for 1977.

**Mr. Kilgour:** I wonder if Dr. LeClair could tell us if he thinks CN has learned anything from all this.

**Mr. LeClair:** Mr. Chairman, indeed we have. I think to answer two of your questions—is this 100 per cent kosher—there is no doubt whatsoever in my mind that CN was quite open. It did mention this publicly in two of its statements. As you know, if you tried to withhold anything from the Securities and Exchange Commission, you could go to jail, and I do not think the people at that time wanted this. So I think everything we knew at the time was in the open.

There is now a different interpretation of what was meant on each side. If we had to do it over again, there is no doubt in my mind we would insist that the legislator exactly state what was going to happen to the accrued subsidies that have not been paid. Having said that, we do think if they had made this clear, the amount that accrued to CN in debts cancelled would have been the same. It would not have changed the 808, but knowing what we know now, I wished at that time it had been made clear exactly how the unpaid subsidies would be treated in future.

**Mr. Kilgour:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kilgour.

**Mr. Kroeger,** the guidance manual for the preparation and handling of Cabinet papers: was that considered at the time? Was it in existence at the time?

*[Translation]*

Vous voyez le problème. Personne n'y était et personne n'a rien vu ni rien entendu et c'est vraisemblablement toujours la faute des autres, si faute il y a. N'est-ce pas vraiment ce que vous nous dites lorsque vous parlez d'être très scrupuleux avec les derniers publics utilisés comme un fonds de fiducie public?

**M. Kroeger:** Le genre d'omission qui a eu lieu, et que j'ai avouée en réponse à la question de M. Mazankowski, est sûrement le genre de chose qui peut arriver. Vous oubliez de demander à quelqu'un, vous ne vous rendez pas compte des répercussions d'une remarque dans un prospectus qui porte sur autre chose que ce que vous faites. Ces choses-là arrivent. Il y a des procédures et des moyens de réduire les risques d'erreur. Vous ne pouvez jamais réduire le risque à zéro. Je ne veux surtout pas vous donner l'impression que, parce que cela est arrivé il y a cinq ans à divers groupes de fonctionnaires autres que les groupes actuels, nous sommes plus intelligents qu'ils ne l'étaient et que nous pourrions vous garantir que cela ne peut pas arriver aujourd'hui.

**M. Kilgour:** Est-il exagéré de dire que si la même chose arrivait aujourd'hui et que nous devions subir cela encore une fois, les procédures ne seraient probablement pas différentes de ce qu'elles étaient dans votre ministère à l'époque?

**M. Kroeger:** La prochaine fois, s'il y en a une, nous penserions certainement à demander l'opinion de la C.C.T. contrairement à ce qui s'est passé à l'époque, alors que les chiffres avaient été pris à leur valeur nominale sans étudier soigneusement les états financiers vérifiés de 1977.

**M. Kilgour:** Je me demande si M. LeClair peut nous dire s'il est d'avis que le CN a appris sa leçon de tout cela.

**M. LeClair:** Monsieur le président, nous l'avons certainement apprise. Pour répondre à deux de vos questions, est-ce que cela est 100 p. 100 juste? Je n'ai aucun doute que le CN était très ouvert. Il a effectivement mentionné cela dans deux déclarations publiques. Comme vous le savez, si vous essayez de cacher quoi que ce soit à la commission des valeurs mobilières, vous pourriez vous retrouver en prison et je ne crois pas qu'à l'époque, les gens auraient couru ce risque. Je crois donc que tout ce que nous savions à l'époque était ouvert à tous.

Il y a maintenant une différente interprétation de ce que nous voulions dire des deux cotés. Si nous devions recommencer, je n'hésite pas à affirmer que nous insisterions auprès du législateur pour qu'il établisse exactement ce qui arriverait aux subventions non encore versées. Ainsi, nous sommes d'avis que s'ils avaient précisé ce point, la somme reçue suite à l'annulation des dettes du CN aurait été la même. Cela n'aurait pas changé le 808, mais sachant ce que nous savons maintenant, j'aurais aimé qu'à l'époque, la façon exacte dont les subventions non versées seraient traitées dans l'avenir ait été expliquée clairement.

**M. Kilgour:** Merci bien.

**Le président:** Merci, monsieur Kilgour.

**Monsieur Kroeger,** en ce qui concerne le guide d'instructions pour la rédaction et le traitement des documents de la Cham-

[Texte]

**Mr. Kroeger:** The need to assess financial implications?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Kroeger:** Oh, yes.

**The Chairman:** But the officials at that time overlooked it somehow, or did not follow it precisely.

**Mr. Kroeger:** It was one way of assessing financial implications. It apparently was not thought of at the time.

**The Chairman:** Mr. Anguish.

**Mr. Anguish:** I want to continue with the topic you raised, Mr. Chairman, the guidance manual for the preparation and handling of Cabinet papers that was issued by the Privy Council Office. I think there were some responsibilities for the Department of Transport and also the Department of Finance to follow that manual. In my opinion, from what I have heard here and the background information that has been given to us, the Department of Transport certainly did not follow the manual and the Department of Finance possibly had some responsibilities towards the manual. I was wondering what the Auditor General's comments would be about that manual's not being followed, and particularly about the consultation that should have been followed when the papers were being prepared and that arose in the situation we have now, where you say there is an overpayment to Canadian National and Canadian National say there is no overpayment.

I would like your response, Mr. Dye, if you would respond to that.

**The Chairman:** Mr. Dye.

• 1230

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Anguish's question, it is my view that the prime mover in this case would have been Transport; they had the responsibility and therefore they had the responsibility to follow the procedure set out by the PCO. I still remain convinced that should the balance of this amount be paid, it is a double payment. However, given what I understand of it, the amount of \$808 million probably would be the same today because they were not worrying about it on that same basis. They were approaching it on a different angle and were in effect financing the depreciation.

**Mr. Anguish:** Mr. Chairman, I was wondering if the Auditor General could be more specific as to where the Department of Transport did not follow the manual.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, may I ask Mr. McGimpsey to be more specific for Mr. Anguish?

**The Chairman:** Mr. McGimpsey.

[Traduction]

bre: Est-ce qu'il en a été tenu compte à l'époque? Existait-il à l'époque?

**M. Kroeger:** Le besoin d'évaluer les répercussions financières?

**Le président:** Oui.

**M. Kroeger:** Oh, oui.

**Le président:** Mais les fonctionnaires de l'époque ont-quelque peu oublié de le consulter ou ne l'ont pas suivi de façon précise.

**M. Kroeger:** C'était une façon d'évaluer les répercussions financières. Il semble qu'on n'y pensait pas à l'époque.

**Le président:** Monsieur Anguish.

**M. Anguish:** Je voudrais continuer de parler du sujet que vous avez soulevé, monsieur le président, c'est-à-dire le guide d'instructions pour la rédaction et le traitement des documents de la Chambre que le Conseil privé avait émis. Je crois que le ministère des Transports et celui des Finances avaient la responsabilité de suivre ce guide. À mon avis, d'après ce que j'ai entendu ici et la documentation de base qui nous a été transmise, le ministère des Transports n'a certainement pas suivi le guide et le ministère des Finances avait peut-être des responsabilités en ce qui concerne le guide. Je me demande ce que le Vérificateur général dirait du fait que les instructions du guide n'ont pas été suivies et, tout particulièrement, que la consultation nécessaire n'a pas eu lieu lors de la rédaction des documents, omissions qui nous ont placés dans la situation où nous nous trouvons aujourd'hui, lorsque vous dites que le Canadien National a touché des paiements en trop et que le Canadien National affirme qu'il n'y a pas eu de paiement en trop.

Monsieur Dye, voulez-vous répondre à cela?

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, en réponse à la question de M. Anguish, je crois que le moteur principal, dans cette affaire, est le ministère des Transports; il était responsable dans cette affaire et, par conséquent, devait s'en tenir aux directives du bureau du Conseil privé. Je suis convaincu que si le solde de cette somme a été payé, il s'agit d'un paiement en double. Toutefois, d'après ce que je peux comprendre, le montant de 808 millions de dollars serait probablement le même aujourd'hui, étant donné que ce montant ne le préoccupait pas autant. Le ministère considérerait ce montant d'un autre point de vue; en fait, il finançait l'amortissement.

**M. Anguish:** Monsieur le président, je me demande si le vérificateur général pourrait être plus précis lorsqu'il dit que le ministère des Transports ne s'est pas conformé au manuel.

**M. Dye:** Monsieur le président, puis-je demander à M. McGimpsey de préciser davantage pour M. Anguish?

**Le président:** Monsieur McGimpsey.



[Text]

**Mr. L.M. McGimpsey (Assistant Auditor General, Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, Mr. Anguish, I think it has been stated by Mr. Kroeger that one of the requirements is to consult other departments that may have an influence or may have something to do with the same program, and he has already acknowledged that was not done. So in that sense the manual was not followed.

The second one he has acknowledged is that it says that all financial implications should be looked at, and there were two omissions which have been fully discussed here today, in terms of the \$150 million we have discussed and the income tax benefits that were available to CN. So those are the main areas of omission. I guess we would say that in terms of a potential recommendation to the Department of Transport they may designate someone to ensure this would happen in future, someone such as a senior financial officer of the department.

**Mr. Anguish:** To see that the manual is followed.

**Mr. McGimpsey:** To see that the submissions, when being completed, appear to have all the requirements of the manual incorporated into them.

**Mr. Anguish:** Mr. Chairman, my question, I suppose, would go to the Department of Transport. Is it their procedure not to follow the manual? Do you follow it in most other cases, or is this an exception to the rule and you did not follow the manual?

**Mr. Kroeger:** The practice is certainly not to ignore the manual. There are two relevant sections, and one of them says that you have to assess all the financial implications. Clearly, in a document to Cabinet about recapitalization, the whole thing is financial so what you are doing is assessing the financial implications.

What happened was that the 1977 audited statement was used as the basis of that assessment. The department knew that CN had gone to an accrual system of accounting in 1975, so all the claims after 1975 had been accrued and were part of that financial statement. What apparently was overlooked was that for the period before 1975 they were still on a cash basis. That was the part overlooked.

Regarding consultation, the Department of Finance, the Department of Transport and probably some others worked quite closely together, but certainly the Department of Finance and Transport carried most of the responsibility. It is certainly the case that it would have been desirable for someone to have gone over and had a fairly extensive discussion with the CTC to find out what kind of claims might be in existence, other than those that have been declared in CN's statement. This was not done. In both cases it can happen; you can forget about somebody who might know something that was relevant. In trying to do an assessment of financial

[Translation]

**M. L.M. McGimpsey (vérificateur général adjoint, vérification, bureau du vérificateur général du Canada):** Monsieur le président, monsieur Anguish, je pense que M. Kroeger a mentionné que l'une des obligations est de consulter d'autres ministères qui pourraient avoir une influence ou un intérêt quelconque en ce qui concerne un même programme; or, il a déjà reconnu que cela n'avait pas été fait. C'est dans ce sens que le ministère ne s'est pas conformé au manuel.

Il a également reconnu que, d'après le manuel, il faudrait examiner toutes les incidences financières d'un programme, et deux éléments qu'on a omis d'analyser ont été discutés en détail ici aujourd'hui, soit la somme de 150 millions de dollars que nous avons étudiée et les dégrèvements fiscaux accordés au CN. Ce sont les deux principaux éléments qui ont été omis. Je crois que nous pourrions recommander au ministère des Transports de charger quelqu'un d'assurer que tout est conforme, pour les projets à venir, par exemple un agent supérieur des services financiers du ministère.

**M. Anguish:** Il assurerait qu'on se conforme aux directives du manuel.

**M. McGimpsey:** Il assurerait que les rapports, lorsqu'ils sont rédigés, tiennent compte de toutes les directives du manuel.

**M. Anguish:** Monsieur le président, ma question, je crois, s'adresse au ministère des Transports. Est-ce que celui-ci a l'habitude de ne pas se conformer aux directives du manuel? Vous conformez-vous à ces directives dans la plupart des cas? Le cas qui nous préoccupe actuellement fait-il exception à la règle?

**M. Kroeger:** Le ministère n'a certainement pas l'habitude d'ignorer le manuel. Celui-ci contient deux directives pertinentes, et l'une d'elles stipule que vous devez évaluer toutes les incidences financières d'un programme. Il est évident que, dans un document soumis au Cabinet sur la refonte de capital, on traite, dans l'ensemble, de questions financières; ainsi, votre travail consiste à évaluer les incidences financières.

Voici ce qui s'est produit: le ministère s'est basé sur le rapport de vérification de 1977 pour cette évaluation. Il savait que le CN avait adopté la méthode de comptabilité d'exercice en 1975; ainsi, toutes les créances postérieures à 1975 avaient été cumulées et étaient prises en compte dans cet état financier. Ce qui semble avoir été oublié, c'est qu'avant 1975, le CN utilisait encore une méthode de comptabilité de caisse. C'est cet aspect qu'on a pris en considération.

En ce qui concerne les consultations, le ministère des Finances, le ministère des Transports et probablement quelques autres ministères ont travaillé en étroite collaboration, mais il ne fait aucun doute que le ministère des Finances et le ministère des Transports ont assumé la plus grande part de la responsabilité. Il aurait certes été souhaitable que quelqu'un examine la question et en discute en détail avec la CTC pour déterminer les types de demandes qui auraient pu être faites, outre celles qui ont été déclarées dans l'état préparé par le CN. Mais cela n'a pas été fait. Dans les deux cas, des lacunes sont possibles; on peut oublier de consulter une personne qui pour-



*[Texte]*

implications in a Cabinet document there is no guarantee that you are going to get it 100 per cent. You may overlook something which can have financial consequences.

**Mr. Anguish:** Mr. Chairman, would the Auditor General then agree that if the policy manual was followed we would not be in this situation we have today?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, it is likely this situation might have been avoided. I cannot give you a guarantee. I think there would have been more information available, but whether or not that would have changed the views of the day, no one around here knows. But it is our view that all of this information should be made available to those who make decisions.

• 1235

**Mr. Anguish:** Would you also say, through you, Mr. Chairman, that the Department of Finance had some responsibilities in this regard as well, to ensure that the policy manual was followed?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I think, as I said before, that in this case the prime member was Transport. I think that, in any situation where a department is advancing a document to Cabinet, it is their responsibility; if there are side implications, if you are squarely going to place responsibility, it is on the department advancing the proposal, and not on some other ministry that may have some sideline implications.

**Mr. Anguish:** Well, the Department of Transport may have been the primary ones to have followed the manual, but I certainly think that the Department of Finance must have had some responsibilities there as well; that, if the Department of Transport was not following that, then it should have been checked up by the Department of Finance, because there were some implications there that should have been brought to the attention of the decision-makers. I suppose that, if there was some blame—and we are not looking to lay blame so much as to rectify a very serious problem—it would start with the Department of Transport's being negligent and then the Department of Finance. Then, possibly at the bottom of the list, it would likely be CN, but certainly not CN as the primary ones who are to be concerned about this situation's arising. Is that true?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, it is difficult for anybody else receiving a document that presumably has followed the manual to know whether or not all the steps in the manual have been reviewed. I do not know that it is incumbent upon those who have received information to review all the procedures. I do not think it is.

**Mr. Anguish:** Okay.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish.

Do you have a final supplementary, Mr. Mazankowski?

*[Traduction]*

rait connaître un élément pertinent. Lorsque vous évaluez les incidences financières d'un programme dans un document soumis au Cabinet, rien ne garantit un taux de réussite de 100 p. 100. Vous pouvez oublier un élément qui pourrait avoir une incidence financière.

**M. Anguish:** Monsieur le président, le vérificateur général sait-il donc d'accord pour dire que si l'on s'était conformé aux directives du manuel, nous ne serions pas dans cette situation aujourd'hui?

**M. Dye:** Monsieur le président, cette situation aurait peut-être été évitée. Je ne peux cependant pas vous le garantir. Je crois qu'on aurait disposé de plus de renseignements, mais personne ici ne sait si ce facteur aurait exercé une influence quelconque sur la façon de voir les choses. Mais, selon nous, tous ces renseignements devraient être transmis à ceux qui prennent les décisions.

**M. Anguish:** Diriez-vous, monsieur le président, que le ministère des Finances a certaines responsabilités à cet égard, et notamment de s'assurer qu'on se conforme au manuel des politiques?

**M. Dye:** Monsieur le président, je crois, comme je l'ai dit plus tôt, que dans ce cas, le principal intéressé est le ministre des Transports. Je crois que dans toute situation lorsqu'un ministère soumet un document au Cabinet, il en a la responsabilité. Et s'il y a des responsabilités secondaires, si quelqu'un doit vraiment être responsable, c'est le ministère qui soumet la proposition et non un autre ministère qui pourrait avoir une responsabilité indirecte.

**M. Anguish:** Eh bien, le ministère des Transports est sans doute le premier à s'être conformé au manuel, mais je pense que très certainement le ministère des Finances a dû assumer certaines responsabilités à cet égard également, c'est-à-dire que si le ministère des Transports ne se conformait pas au manuel, alors il aurait dû faire l'objet d'une vérification par le ministère des Finances parce qu'il y avait des conséquences qui auraient dû être portées à l'attention des décideurs. Je suppose que si quelqu'un doit être blâmé—nous ne cherchons pas tant à rejeter le blâme sur quelqu'un comme à corriger une situation très grave—il faut d'abord souligner la négligence du ministère des Transports et seulement ensuite parler du ministère des Finances. Il y a peut-être aussi, en dernier lieu, le CN, mais ce n'est pas certainement le CN qui doit être le premier à s'inquiéter de la situation qui se produit. N'est-ce pas?

**M. Dye:** Monsieur le président, il est difficile pour quiconque reçoit un document présumément établi conformément au manuel de savoir si oui ou non toutes les mesures énoncées dans le manuel ont été passées en revue. Ce n'est pas à ceux qui reçoivent les renseignements, que je sache, de revoir toutes les procédures. Je ne crois pas.

**M. Anguish:** D'accord.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish.

Avez-vous une dernière question supplémentaire, monsieur Mazankowski?

[Text]

**Mr. Mazankowski:** I have a short supplementary to Mr. Benson.

I presume, Mr. Benson, that your position is that there has been a possible overpayment. I think it is clearly in your Schedule 1, and it is amplified in the letter that you sent to Dr. Bandeen, wherein you state:

CN still has claims outstanding against the CTC for the period 1971 to 1977. However, if the CTC were to make further payments to CN, these would have to be refunded to government.

**Mr. Benson:** That was our opinion.

**Mr. Mazankowski:** That is your opinion, and you concur with the fact that there has been possible overpayment of \$53 million.

**Mr. Benson:** Yes.

**Mr. Mazankowski:** Okay.

Mr. Chairman, there have been a lot of discussions going on back and forth about the intent and the philosophy behind the Recapitalization Act and what was in fact meant. I am not sure what protocol is here, since the Department of Transport has been termed as negligent by one of the committee members, and I think the deputy minister has indicated that there may have been some laxness.

The author of the two acts—namely, the CN Capital Revision and the Air Canada refinancing act—was essentially Mr. Sylvain Cloutier, the former Deputy Minister of Transport. I am not sure whether it is proper to have Mr. Cloutier come before the committee to perhaps enlighten the committee further on the basis of what was the intent and what he and his officials at that time may have foreseen as being the proper approach. But that might very well be helpful to the committee in further dealing with this subject. I offer that as a suggestion, and perhaps it may be something that might be considered by the steering committee.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Mazankowski.

I do not know whether if Mr. Kroeger would like to say whether Mr. Cloutier was consulted.

**Mr. Kroeger:** I had no conversations with him before the meeting, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Well, the steering committee could make a decision about that, Mr. Mazankowski. Thank you for the idea.

Before we adjourn, gentlemen, I want to have a letter attached as an appendix to our meeting. That is the letter dated July 21, 1981, from the Hon. E.J. Benson, President of the Canadian Transport Commission, to Dr. Bandeen, President and Chief Executive Officer of the Canadian National, on the subject of subsidy payments. That will be *PUBL-82*. I want to have another letter, a letter from Dr. LeClair to the

[Translation]

**M. Mazankowski:** J'ai une brève question supplémentaire à poser à M. Benson.

Je suppose, monsieur Benson, que selon vous, il y a probablement eu paiement en trop. Cela figure clairement, je crois, dans votre annexe 1 et vous donnez plus de détails dans la lettre que vous avez adressée à M. Bandeen et je cite:

Certaines demandes de compensation faites par le CN à la CCT pour la période comprise entre 1971 et 1977 n'ont pas encore été réglées. Toutefois, si la société devait verser encore d'autres sommes au CN, il faudrait que celles-ci soient remboursées au gouvernement.

**M. Benson:** C'était notre avis.

**M. Mazankowski:** C'est votre avis et vous admettez pourtant qu'il y a probablement eu un paiement en trop de 53 millions de dollars.

**M. Benson:** Oui.

**M. Mazankowski:** D'accord.

Monsieur le président, on a discuté longuement de part et d'autre du but de la Loi sur le remaniement du capital et de la philosophie qui la sous-tend et aussi de son véritable sens. Je ne sais pas quelle façon de procéder il faut adopter ici, puisque le ministère des Transports a été taxé de négligence par l'un des membres du Comité, et je crois que le sous-ministre a dit qu'il y avait eu un certain manque de rigueur.

Les deux lois—c'est-à-dire la Loi sur la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada et la Loi du refinancement d'Air Canada—ont été rédigées en grande partie par M. Sylvain Cloutier, l'ancien sous-ministre des Transports. Je ne sais pas s'il convient de demander à M. Cloutier de se présenter devant le Comité pour qu'il nous fournisse quelques explications supplémentaires sur le but que devait avoir la loi et ce que lui et ses principaux fonctionnaires entretenaient à l'époque comme approche à adopter. Toutefois, cela pourrait peut-être être très utile pour permettre au Comité de poursuivre l'étude de cette question. Voilà ce que je propose et peut-être cette suggestion pourrait-elle être examinée par le comité directeur.

**Le président:** Merci, monsieur Mazankowski.

Je ne sais pas, mais peut-être que M. Kroeger pourrait nous dire si M. Cloutier a été consulté.

**M. Kroeger:** Je ne lui ai pas parlé avant la réunion, monsieur le président.

**Le président:** Eh bien, le comité directeur pourra prendre une décision à ce sujet, monsieur Mazankowski. Nous vous remercions de cette suggestion.

Avant de lever la séance, messieurs, je demanderais qu'une lettre soit jointe en annexe au procès-verbal de notre réunion. Il s'agit de la lettre datée du 21 juillet 1981 que l'honorable E.J. Benson, président de la Commission canadienne des transports, a adressée à M. Bandeen, président et administrateur en chef du Canadian National, et qui porte sur la question des subventions. Ce sera... J'aimerais qu'une autre lettre, celle

*[Texte]*

Minister of Transport, dated May 1977, attached to today's proceedings as an exhibit.

*[Traduction]*

que le Dr LeClair a fait parvenir au ministre des Transports en mai 1977, soit jointe comme pièce au procès-verbal de la réunion d'aujourd'hui.

## • 1240

On the subject of today's meeting, we had a question about whether we might want another meeting. It was noted that Dr. LeClair and Mr. Benson were unable to be present on Thursday, therefore Thursday will be an in camera meeting of the committee to consider some draft reports which the steering committee has approved. The steering committee will consider whether we need to go into this matter any further and will be in contact with the witnesses, if necessary.

In the meantime I will thank all the witnesses for being with us this morning and for making our program so successful.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

En ce qui concerne la réunion d'aujourd'hui, nous nous demandions s'il devait y avoir une autre réunion. Quelqu'un a fait observer que le Dr LeClair et M. Benson ne pourraient être présents jeudi et, par conséquent, la réunion du comité se tiendra jeudi à huis clos et aura pour objet l'étude de certains rapports préliminaires que le comité directeur a approuvés. Celui-ci décidera s'il est nécessaire de poursuivre cette question et communiquera avec les témoins, s'il y a lieu.

Cela dit, je remercie tous les témoins qui se sont présentés ce matin et grâce à qui notre programme a eu tant de succès.

La séance est levée.





## APPENDIX "PUBL-82"

July 21, 1981

CANADIAN TRANSPORT COMMISSION

Dr. R.A. Bandeen  
President and Chief Executive Officer  
Canadian National Railways  
P.O. Box 8100  
Montreal, Quebec H3C 3N4

Dear Dr. Bandeen:

Re: Subsidy payments by the Canadian Transport Commission to  
Canadian National Railways in respect of 1971-77

Over the last few months there have been extensive discussions at the staff level between the Canadian Transport Commission and Transport Canada on the possibility of entering into an accounting set-off arrangement with Canadian National Railways with respect to CN subsidy claims still outstanding against CTC for the period 1971-77. CN staff members, notably Mr. Thomas and Mr. Casgrain, have been informed unofficially of these discussions during a meeting with staff from Transport Canada and the Commission. I am now writing to you formally on this matter, with the approval of Mr. Kroeger, Deputy Minister of Transport Canada.

As a convenient summary, I reproduce below the synopsis of a position paper prepared some months ago on this issue.

Canadian National Railways receive subsidy payments from the Federal Government in respect of services provided as an imposed public duty in the operation of uneconomic branch lines and uneconomic passenger services. During the period 1971-77, before the recapitalization of Canadian National Railways, the Government also paid the deficit on CN operations. Because of methodological problems, holdbacks and disallowances of subsidy claims, CN still has claims outstanding against CTC for the period 1971-77. However, if CTC were to make further payments to CN these would have to be refunded to Government.

It would appear that Canadian National Railways have received some \$53 million in subsidy payments from the Canadian Transport Commission in respect of the years 1971-77, which were taken in as income for years after 1977. Canadian National Railways also still has claims outstanding with the Commission in respect of the years 1971-77, although certain of these claims would be disallowed, were the Commission to go through the time-consuming exercise of determining exactly what sums should be paid.

Essentially, such an exercise would be basically unproductive, as any additional payments to Canadian National Railways would have to be refunded to Government because the expenses relating to these subsidy payments have already been paid by the Government through its support of the CN deficits over the period 1971-77. This would, of course, be parallel with earlier experience when it was discovered that the CTC had made an overpayment of some \$22.5 million to CN in respect of the years 1974-75. This overpayment was recovered by CTC, but the Government was then required to make an equivalent compensatory purchase of additional four per cent preferred CN stock in the same sum. In other words, the procedure was essentially circular with the Government taking on the one hand and paying with the other.

In view of the potential repetition of a similar circularity in payments, I am now writing to give you formal notice that CTC will make no further payments in respect of any CN claims for 1977 and prior years unless Canadian National Railways is able to show cause why the subject claims represent monies to which the claimant has a legitimate right in law and equity and that the payment of such claims would not lead to the claimant's being unjustly enriched by reason of having been compensated twice for the same loss.

As already indicated, it would appear that some \$53 million has been paid by CTC in respect of subsidies for the years 1971-77 and credited to income by Canadian National Railways for years subsequent to 1977. After discussion with Transport Canada, it has been agreed that the proper interest of CTC does not extend beyond the issue of outstanding claims for 1971-77. Any corrective action in respect of subsidy monies already paid by CTC in respect of the years 1971-77 and credited to CN books after 1977 is properly a matter for resolution between Transport Canada, Finance Canada and Treasury Board.

With the approval of the Deputy Minister, Transport Canada, I am therefore writing to inform you officially that CTC does not intend to give any further examination to CN subsidy claims outstanding for the period 1971-77 unless CN succeeds in showing cause, as outlined above.

Yours truly,

E.J. Benson  
President

C.C. Mr. A. Kroeger, Deputy Minister, Transport Canada  
D.C.C. Mr. John T. Gray, Q.C., Chairman, RTC

## APPENDICE «PUBL-82»

Le 21 juillet 1981

COMMISSION CANADIENNE DES TRANSPORTS

Dr. R.A. Bendeen  
Président-directeur général  
Compagnie des chemins de fer  
nationaux du Canada  
C.P. 8100  
Montréal (Québec)  
H3C 3N4

Cher Dr. Bendeen,

Sujet: Subventions payées par la Commission canadienne des transports (CCT) à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) pour la période comprise entre 1971 et 1977

Durant les derniers mois il y a eu de longues discussions entre le personnel de la CCT et celui de Transports Canada (TC) afin d'en arriver à une entente globale avec le CN sur les demandes de subvention en suspens pour la période comprise entre 1971 et 1977. MM. Thomas et Casgrain du CN ont été mis au courant officiellement de ces discussions lors d'une réunion tenue avec le personnel de TC et de la CCT. Je vous écris aujourd'hui à ce sujet avec l'approbation de M. Kroeger, sous-ministre de Transports Canada.

Voici, en résumé, un extrait du document préparé sur le sujet il y a quelques mois.

Afin de préserver l'intérêt public, le CN reçoit du gouvernement fédéral des subventions touchant l'exploitation non rentable d'embranchements et de service voyageurs. Durant la période comprise entre 1971 et 1977 et avant l'adoption de la Loi sur la Révision de Capital des chemins de fer nationaux du Canada, le gouvernement fédéral indemnisait aussi le CN pour ses pertes d'exploitation. A cause de problèmes méthodologiques, de retenues et de réclamations rejetées, le CN a toujours des réclamations en suspens pour la période à l'étude. Toutefois, si des paiements additionnels devaient être versés au CN ce dernier devrait les rembourser.

Il semble que le CN ait comptabilisé après 1977 quelque 53 millions de dollars en paiements de subvention de la CCT pour la période susmentionnée. La CCT a présentement en main des réclamations du CN encore impayées et visant des pertes subies au cours de ladite période. Toutefois, certaines de ces réclamations

seraient rejetées si la CCT prenait le temps voulu pour déterminer la somme exacte à payer.

Essentiellement une telle pratique serait inutile puisque tout versement additionnel devra être remboursé au gouvernement, les dépenses relatives à ces subventions ayant déjà été incluses dans le calcul des pertes du CN pour la période à l'étude. Une situation semblable est déjà survenue lorsque la CCT a déboursé quelque 22,5 millions de dollars en surplus au CN pour les années 1974 et 1975. Ce surplus a été remboursé mais par la suite le gouvernement a été obligé d'acheter des actions privilégiées à 4 pour cent du CN pour la somme du remboursement. En d'autres mots, ce que le gouvernement a reçu d'une main il l'a donné de l'autre.

Afin d'éviter que la situation ne se répète, vous êtes par la présente avisé de façon formelle que la CCT ne fera aucun paiement additionnel pour les réclamations antérieures à 1977. La position de la CCT demeurera inchangée à moins que le CN puisse démontrer qu'il a droit, en toute équité, à ces sommes et que le paiement de ces réclamations ne constitue pas une double indemnisation des mêmes pertes.

Comme il a été mentionné précédemment il semble que la CCT a déjà versé au CN quelque 53 millions de dollars en subventions pour la période de 1971 à 1977; somme que ce dernier a comptabilisé dans ses revenus après 1977. Suite à des discussions tenues avec TC, il a été convenu que la CCT ne doit se préoccuper que des réclamations en suspens pour la période visée. Toute rectification aux subventions déjà versées par la CCT pour la période en question et comptabilisées par le CN après 1977 devra être apportée par TC, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor.

Avec l'autorisation du sous-ministre de transport Canada, je vous avise que la CCT n'a pas l'intention d'examiner davantage lesdites réclamations à moins que le CN puisse réfuter sans l'ombre d'un doute les points soulevés précédemment.

Je vous prie de recevoir, Docteur, l'expression de ma considération distinguée.

E.J. Benson  
Président

cc: Mr. A. Kroeger, Deputy Minister, Transport Canada  
bcc: Mr. John T. Gray, Q.C. Chairman, RTC





















*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit  
Operations.

### *From Canadian National:*

Dr. J.M. LeClair, President and Chief Executive Officer;  
Mr. R. Franklin, Senior Corporate Vice-President and Vice-  
President, Finance;  
Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller, Accounting.

### *From the Department of Transport:*

Mr. A. Kroeger, Deputy Minister.

### *From the Canadian Transport Commission:*

Honourable E.J. Benson, President.

### *From the Department of Finance:*

Mr. M.R. Daniels, Assistant Deputy Minister, Economic  
Programs and Government Finance Branch.

### *Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. L.M. McGimpsey, Vérificateur général adjoint, Opéra-  
tions de vérification.

### *De Canadien National:*

M. J.M. LeClair, président et directeur général;  
M. R. Franklin, vice-président en chef corporatif et vice-pré-  
sident, Finances;  
M. S.D.H. Thomas, Contrôleur, Affaires générales,  
Comptabilité.

### *Du ministère des Transports:*

M. A. Kroeger, sous-ministre.

### *De la Commission canadienne des transports:*

Honorable E.J. Benson, président.

### *Du ministère des Finances:*

M. M.R. Daniels, sous-ministre adjoint, Direction des pro-  
grammes économiques et des finances de l'État.



## HOUSE OF COMMONS

Issue No. 57

Thursday, May 20, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

## CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 57

Le jeudi 20 mai 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

## RESPECTING:

The Comprehensive Audit of the National Museums of Canada—Chapter 11 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981; and Volume III of the Public Accounts of Canada—1981—the Financial Statements of Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited

## INCLUDING:

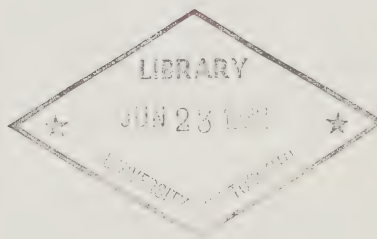
Fourteenth and Fifteenth Reports

## CONCERNANT:

La Vérification intégrée des Musées nationaux du Canada—Chapitre 11 du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1981; et Volume III des Comptes publics du Canada—1981—les états financiers d'Eldorado Nucléaire Limitée et Eldorado Aviation Limitée

## Y COMPRIS:

Quatorzième et quinzième rapports



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Ferguson
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Gendron
Bloomfield	Hovdebo
Dingwall	Kelly
Evans	King

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Lambert	Nickerson
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Patterson
MacBain	Schroder
Nicholson (Miss)	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Wednesday, May 19, 1982:

Mr. Lambert replaced Mr. Mazankowski;  
Mr. Wright replaced Mr. Dantzer;  
Mr. Hawkes replaced Mr. Kilgour.

On Thursday, May 20, 1982:

Mr. Taylor replaced Mr. Lambert;  
Mr. Patterson replaced Mr. Hawkes;  
Mr. Nickerson replaced Mr. Huntington;  
Mr. King replaced Mr. Fennell;  
Mr. Lambert replaced Mr. Taylor;  
Mr. Ferguson replaced Mr. Masters.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mercredi 19 mai 1982:

M. Lambert remplace M. Mazankowski;  
M. Wright remplace M. Dantzer;  
M. Hawkes remplace M. Kilgour.

Le jeudi 20 mai 1982:

M. Taylor remplace M. Lambert;  
M. Patterson remplace M. Hawkes;  
M. Nickerson remplace M. Huntington;  
M. King remplace M. Fennell;  
M. Lambert remplace M. Taylor;  
M. Ferguson remplace M. Masters.

## REPORTS TO THE HOUSE

WEDNESDAY, MAY 26, 1982

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## FOURTEENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, Chapter 11, the Comprehensive Audit of the Corporation of the National Museums of Canada (the Corporation).

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee heard testimony on the major issues arising from the comprehensive audit of the Corporation, with emphasis on:

- (a) organizational weaknesses; and
- (b) management of collections.

*Organizational Weaknesses*

4. Your Committee is concerned that the Corporation's Board of Trustees, although given wide-ranging responsibilities under the National Museums Act, is composed of voluntary, part-time members, including the Chairman and Vice-Chairman (excluding two ex-officio appointments). The Secretary-General of the Corporation, who has the rank of deputy minister, is subject to by-laws established by the Board and exercises only those duties assigned to him. Furthermore, your Committee noted that each of the museum directors may direct the activities of his or her museum, under the Act, in a manner that is wholly independent of the Secretary-General. Your Committee concludes that there is a confusion of roles and duties among the senior officers of the Corporation and agrees with the finding of the Auditor General that this overlapping and imprecision in defining duties within the Corporation does not promote operational efficiency and accountability of managers for their respective tasks.

*Management of Collections*

5. Your Committee noted the Government's recent announcement of the creation of a Crown corporation to build a new National Gallery and Museum of Man over the next five years. Your Committee also noted that no provision was made either for the other two national museums or for the acquisition of proper storage facilities for all the museums. Your Committee is concerned about the hazardous housing and serious deterioration of the Corporation's collections. For example, your Committee considers it scandalous that the Invertebrate and History Collections of the National Museum of Man are housed in premises that have been condemned by the Dominion Fire Commissioner. Moreover, in the opinion of your Committee, the same scandalous conditions persist with respect to the housing of the National Aeronautical Collection at Rockcliffe air base.

## RAPPORTS À LA CHAMBRE

LE MERCREDI 26 MAI 1982

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## QUATORZIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié le Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et, en particulier, le chapitre 11 portant sur la vérification intégrée de la Corporation des Musées nationaux du Canada (la Corporation).

2. Votre Comité remercie les témoins de leur collaboration.

3. Votre Comité a entendu des témoignages sur les principaux points soulevés par la vérification intégrée de la Corporation, et plus particulièrement sur les aspects suivants:

- a) faiblesses d'organisation; et
- b) gestion des collections.

*Faiblesses d'organisation*

4. Votre Comité s'inquiète du fait que, bien qu'il assume des responsabilités d'envergure en vertu de la Loi sur les Musées nationaux, le conseil d'administration de la Corporation soit composé de membres bénévoles travaillant à temps partiel, y compris le Président et le Vice-Président, à l'exception de deux membres nommés d'office. Le Secrétaire général de la Corporation, qui a rang de Sous-ministre, est lié par les règlements qu'établit le conseil et ne remplit que les fonctions qui lui sont assignées. Par ailleurs, votre Comité a remarqué que chacun des directeurs de musée peut, en vertu de la Loi, diriger l'activité de son musée de façon tout à fait indépendante du Secrétaire général. Votre Comité conclut donc qu'il y a confusion dans les rôles et les fonctions des hauts fonctionnaires de la Corporation, et convient, avec le Vérificateur général, que ces chevauchements et cette imprécision dans la définition des fonctions des divers membres de la Corporation nuisent à l'efficacité des opérations et à l'imputabilité des gestionnaires quant à leurs tâches respectives.

*Gestion des collections*

5. Votre Comité a noté que le gouvernement avait annoncé récemment la création d'une société d'État pour construire une nouvelle galerie nationale et un nouveau musée de l'homme d'ici cinq ans. Votre Comité a également noté qu'aucune disposition n'a été prise au sujet des deux autres musées nationaux ou de l'acquisition d'installations d'entreposage convenables pour tous les musées. Votre Comité est préoccupé par le fait que les collections de la Corporation sont entreposées dans de très mauvaises conditions et se détériorent gravement. Par exemple, votre Comité trouve scandaleux que les collections d'invertébrés et d'histoire du Musée national de l'homme se trouvent dans des locaux condamnés par le Commissaire fédéral des incendies. En outre, de l'avis de votre Comité, la Collection aéronautique nationale est toujours logée à la base aérienne de Rockcliffe dans des conditions minables.

6. The Corporation stated that its National Inventory program provided a proper inventory control to support collections management. However, your Committee noted that this program was designed to inventory items in museums all across Canada and that, as the Auditor General has pointed out, the scope of the program had never been defined or evaluated. Your Committee concludes that the Corporation's National Inventory program is deficient as a means of inventory control.

### Recommendations

#### 7. Your Committee recommends that:

(a) the Minister of Communications urgently consider the advisability of an amendment to the National Museums Act to establish a position of deputy head status which has clear authority, accountability and responsibility to the Board of Trustees and for the Museum Directors within the Corporation and that he do so in response to the findings of the Auditor General's comprehensive audit, notwithstanding any other related enquiries, such as that of the Federal Cultural Policy Review Committee (The Applebaum-Hébert Committee);

(b) the Corporation immediately ensure that collections are adequately and safely housed pending construction of the new National Gallery and Museum of Man and that provision be made for proper display and storage facilities for all the museums; and

(c) the Corporation immediately define and evaluate the scope of its National Inventory program.

8. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 46, 47 and 57 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

*Le président*

BILL CLARKE

*Chairman*

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

### FIFTEENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Financial Statements of Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited (Eldorado) contained in Volume III of the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

6. La Corporation a indiqué que son programme de répertoire national permettait un contrôle des collections assez efficace pour en assurer une bonne gestion. Cependant, votre Comité a noté que ce programme était destiné à répertorier les objets conservés dans les musées de tout le Canada et que, comme le Vérificateur général l'a souligné, l'envergure de ce programme n'a jamais été définie ni évaluée. Votre Comité conclut que le programme de répertoire national de la Corporation n'est pas approprié pour le contrôle des collections.

### Recommendations

#### 7. Votre Comité recommande:

a) que le Ministre des communications étudie de toute urgence la possibilité de modifier la Loi sur les musées nationaux afin de créer un poste de Sous-ministre, dont le titulaire aurait des pouvoirs clairement définis et serait responsable devant le conseil d'administration et les directeurs de musée de la Corporation, et qu'il le fasse en se fondant sur les résultats de la vérification intégrée du Vérificateur général, sans tenir compte des autres enquêtes connexes, par exemple celle du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale (le Comité Applebaum-Hébert);

b) que la Corporation veille immédiatement à ce que les collections soient abritées dans des locaux sûrs et appropriés en attendant la construction de la nouvelle galerie nationale et du nouveau musée de l'homme, et que des dispositions soient prises afin que tous les musées disposent d'installations convenables pour l'exposition et l'entreposage de leurs collections; et

c) que la Corporation définisse et évalue immédiatement l'envergure de son programme de répertoire national.

8. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules n° 46, 47 et 57 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

### QUINZIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié les états financiers des sociétés Eldorado Nucléaire Limitée et Eldorado Aviation Limitée (Eldorado) figurant dans le Volume III des Comptes publics du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

2. Votre Comité remercie les témoins de leur collaboration.



3. Your Committee considered a number of issues related to Eldorado's financial statements, with emphasis on:

- (a) the role of Eldorado as an instrument of public policy;
- (b) the decision to close the Beaverlodge uranium mine at Uranium City, Saskatchewan;
- (c) Eldorado's capital expenditure approval process; and
- (d) the need to conduct a comprehensive audit of the company.

#### *The Public Policy Role*

4. Eldorado stated that it is not a direct instrument of public policy and emphasized its commercial orientation. However, your Committee noted the following instances of Government involvement in Eldorado's affairs which contradict this statement and suggest a public policy role for the company:

- (a) at the request of the Government, Eldorado agreed to develop a uranium refinery at Blind River, Ontario rather than at the company preferred site at Port Hope, Ontario. Your Committee understands that the cost to the company of this relocation of refinery expansion is considerable;
- (b) in March of 1981, Eldorado received the Government's 14.5 million pound uranium stockpile in return for the issuance to the Government of common and preferred shares in the amount of \$300 million. The infusion of equity capital occasioned by this stockpile transfer enabled Eldorado to withstand losses from the closure of the Beaverlodge mine. In addition, Eldorado has recently used part of this stockpile to acquire Gulf Minerals Canada Ltd., and thereby expand its mining holdings in Northern Saskatchewan; and
- (c) from time to time, the Government has offered Eldorado favourable financing in the form of low-interest, long-term loans.

5. Your Committee concludes that Eldorado is subject to public policy constraints and that the Government should clearly and publicly define Eldorado's public policy objectives. If the Government does not wish to set policy objectives for Eldorado, it should renounce its involvement in the company's affairs and formally establish Eldorado's status as a truly commercial Crown corporation.

6. Your Committee wishes to emphasize, in the strongest possible terms, its concern that the corporate form of organization, as now used in Crown corporations, makes it possible for government activities involving the spending of substantial amounts of public funds to be carried on without adequate accountability to Parliament and Government. Your Committee has expressed this concern in previous Reports to the House. Your Committee recommends that the Government introduce Crown corporations legislation which would:

3. Votre Comité s'est penché sur un certain nombre des questions concernant les états financiers de la société Eldorado, notamment sur les points suivants:

- a) le rôle de la société en tant qu'instrument de l'administration de l'État;
- b) la décision de fermer la mine d'uranium Beaverlodge à Uranium City, en Saskatchewan;
- c) la méthode d'approbation des dépenses en immobilisations de la société; et
- d) la nécessité de procéder à une vérification intégrée de ses opérations.

#### *Rôle de la société comme instrument de l'administration de l'État*

4. La société Eldorado a déclaré qu'elle n'était pas un instrument direct de l'État en mettant l'accent sur sa vocation commerciale. Cependant, votre Comité a relevé les exemples suivants de la participation du gouvernement aux affaires d'Eldorado qui contredisent cette déclaration et laissent entendre qu'elle est bel et bien un instrument de l'administration de l'État:

- a) à la demande du gouvernement, l'Eldorado a accepté de mettre sur pied une raffinerie d'uranium, à Blind River en Ontario plutôt qu'à Port Hope (Ont.), site qu'elle aurait préféré. Votre Comité croit comprendre que les coûts de relocalisation de la nouvelle usine de raffinerie sont considérables;
- b) en mars 1981, l'Eldorado a reçu du gouvernement 14,5 millions de livres d'uranium contre 300 millions de dollars en actions ordinaires et privilégiées. L'injection de capitaux-actions obtenue grâce à ce transfert a permis à la société de faire face aux pertes subies lors de la fermeture de la mine Beaverlodge. En outre, Eldorado a pu, grâce à ce transfert, acquérir la Gulf Minerals Canada Ltée, étendant ainsi ses propriétés minières dans le nord de la Saskatchewan; et
- c) il est arrivé à l'occasion que le gouvernement ait offert des modalités de financement favorables à la société sous forme de prêts à long terme à faible taux d'intérêt.

5. Votre Comité a conclu que la société Eldorado est assujettie aux contraintes de l'administration de l'État et que le gouvernement devrait énoncer clairement et publiquement quels sont ses objectifs. Si le gouvernement ne lui fixe pas d'objectifs au titre de l'administration de l'État, il devrait renoncer à participer aux affaires de cette société et en faire une véritable société de la Couronne à vocation commerciale.

6. Votre Comité dénonce, dans les termes les plus vigoureux possibles, la forme d'organisation commerciale actuelle des sociétés de la Couronne qui permet au gouvernement de leur verser d'importantes sommes en deniers publics sans en rendre compte au Parlement et au gouvernement. Il a déjà fait valoir ce point de vue dans d'autres rapports présentés à la Chambre. Votre Comité recommande au gouvernement de présenter un projet de loi sur ces sociétés qui lui permettrait:

- (a) enable the Government to establish and set objectives for government-controlled corporations;
- (b) improve the way Government and Parliament monitor, control and receive an accounting from Crown corporations for their use of public funds; and
- (c) establish a new ministry to oversee all Crown corporations on behalf of the Government and report to Parliament in this regard.

#### *The Decision to Close Beaverlodge*

7. Evidence presented to your Committee by Eldorado clearly demonstrated that, as early as 1979, the company was aware of a trend towards higher operating costs, falling uranium ore prices and declining ore quality in the Beaverlodge operation. By 1980, there was a substantial loss on these operations. Yet Eldorado's expansion program at the Beaverlodge mine site and on support activities such as the purchase of a new aircraft appeared to continue up until the very day that the decision to close the mine was announced (in December, 1981). Your Committee concludes, therefore, that Eldorado did not properly co-ordinate its decision to close the Beaverlodge mine with a winding-down of its expansion program at the mine.

8. Your Committee is concerned that the closure of the Beaverlodge mine will not only cause many Eldorado employees to lose their livelihood but will also result in the eventual destruction of the economic viability of the town of Uranium City and of the surrounding communities of Northern Saskatchewan that depend on Uranium City's resources.

9. Your Committee is pleased to note that Eldorado has awarded generous termination benefits to its Beaverlodge employees. Your Committee recommends that Eldorado continue its vigorous involvement in the Task Force established to seek a future for Uranium City. Eldorado should endeavor to provide for the settlement of its obligations arising from this mine closure, paying particular attention to the Task Force recommendations.

#### *Capital Expenditure Approval Process*

10. Your Committee has reviewed Eldorado's capital expenditure approval process in terms of both the general information in the testimony and the specific responses to your Committee's detailed questions which were supplied in writing by the company. Your Committee was pleased to note the existence of a number of specific controls in place in the company as regards the planning and execution of capital expenditures. However, your Committee was concerned that the company had no formal strategic planning process but rather appeared to rely on a three-year operational plan. Your Committee notes that strategic and operational planning are fundamentally different. Strategic planning establishes and reviews the fundamental goals of the organization and is a process having to do with the formulation of long-range, strategic, policy-type plans that determine the character or direction of the organization; it includes the assessment of costs and benefits of alternatives and, in the public sector, responsiveness to government policy. Operational planning, on the other hand, is derived from strategic planning and may be defined as the

- a) d'établir des objectifs pour les sociétés qu'il contrôle;
- b) d'améliorer les mécanismes de surveillance, de contrôle et d'imputabilité concernant l'utilisation des fonds publics par les sociétés de la Couronne; et
- c) de créer un nouveau ministère chargé de surveiller toutes les sociétés de la Couronne pour le compte du gouvernement et de faire rapport de ses activités au Parlement.

#### *La décision de fermer Beaverlodge*

7. Les témoignages présentés à votre Comité par la société Eldorado ont démontré clairement que dès 1979, cette dernière savait que les frais d'exploitation allaient augmenter à cause de la chute des prix et de la baisse de qualité des minerais d'uranium extrait à la mine Beaverlodge. En 1980, la société a enregistré de lourdes pertes. Cela ne l'a pourtant pas empêché, semble-t-il, de maintenir son programme d'expansion à la mine Beaverlodge et de poursuivre des activités d'appoint comme l'achat d'un nouvel avion jusqu'à ce qu'elle rende publique sa décision de fermer la mine (décembre 1981). Votre Comité en a donc conclu, qu'Eldorado n'a pas convenablement coordonné sa décision de fermer la mine Beaverlodge avec l'abandon de son programme d'expansion de cette mine.

8. Votre Comité estime que la fermeture de la mine Beaverlodge punira non seulement bon nombre d'employés de leur gagne-pain, mais finira par détruire l'infrastructure économique d'Uranium City et des localités environnantes du nord de la Saskatchewan qui comptent sur les ressources de cette ville.

9. Votre Comité se réjouit de voir que la société Eldorado a consenti de généreuses prestations de cessation d'emploi à ses employés de Beaverlodge. Il recommande à la société de poursuivre ses bons offices au sein du groupe de travail qui a été établi afin de protéger l'avenir d'Uranium City. La société devrait s'acquitter des obligations qui découlent de la fermeture de cette mine, en portant une attention particulière aux recommandations du groupe de travail.

#### *Méthode d'approbation des dépenses en immobilisations*

10. Votre Comité a passé en revue la méthode d'approbation des dépenses en immobilisations de la société Eldorado compte tenu des renseignements généraux fournis lors des témoignages et de certaines réponses que la société a fourni par écrit au Comité en réponse à des questions détaillées qui lui avaient été posées. Votre Comité note avec plaisir l'existence de certains contrôles au sein même de la compagnie en matière de planification et de mise en oeuvre des dépenses en immobilisations. Cependant, il n'a pas été sans remarquer que la société n'avait pas de véritable méthode de planification stratégique, mais s'en tenait plutôt, semble-t-il, à un plan opérationnel triennal. Votre Comité rappelle que stratégie et planification opérationnelle sont deux choses fondamentalement différentes. La planification stratégique consiste à établir et à revoir les objectifs fondamentaux d'une entreprise en formulant des plans à long terme dans le domaine administratif, plans qui établissent la vocation ou l'orientation d'une société; cette méthode comprend l'évaluation des coûts et des avantages de solutions de rechange et, pour ce qui est du secteur public, la conformité

process of assuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently; it specifies the results anticipated, the goals to be achieved and the associated costs.

11. While not questioning the volatility of the uranium market and the long lead times in project planning to which Eldorado is subject, your Committee noted that greater attention to strategic planning with respect to the Beaverlodge mine operations might have alerted the company to the eventual closure of this mine and resulted in considerable savings in this regard. Your Committee therefore recommends that Eldorado establish a formal strategic planning capability.

#### *Comprehensive Audit*

12. Your Committee concluded in a previous Report that Eldorado's refusal to involve itself in a comprehensive audit was unacceptable and could not be justified for the reasons stated by the company. Your Committee also regrets the fact that the Auditor General has been replaced as Eldorado's auditor by a private firm. Your Committee concludes that a comprehensive audit would be of benefit to Eldorado. In fact, your Committee notes that such an audit might have alerted the company sooner to the need to close the Beaverlodge mine and reduced the costs incurred in this regard.

#### *Summary of Recommendations*

13. Your Committee recommends that:

(a) the Government immediately establish public policy guidelines for Eldorado and see that the company operates with due regard for economy, efficiency and effectiveness in the expenditure of public funds, or, that the Government renounce its involvement in Eldorado's affairs and formally establish the company's status as a truly commercial Crown corporation;

(b) the Government consider the advisability of introducing Crown corporations legislation which would enable it to establish and set objectives for government-controlled corporations, to improve the way Government and Parliament monitor, control and receive an accounting from Crown corporations for their use of public funds, and to establish a new ministry to oversee all Crown corporations on behalf of the Government and report to Parliament in this regard;

(c) Eldorado continue its vigorous involvement in the Uranium City Task Force and endeavor to provide for the settlement of its obligations arising from the closure of the Beaverlodge mine;

(d) Eldorado establish a formal strategic planning capability;

(e) Eldorado request a comprehensive audit of its operations; and

(f) Eldorado report back to your Committee by December 31, 1982 and respond to the recommendations made in this Report.

14. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 42, 43 and 57 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

avec les objectifs poursuivis par l'État. La planification opérationnelle, par contre, tient de la planification stratégique et pourrait être définie comme le processus qui consiste à mener à bien certaines tâches; elle permet d'anticiper les résultats, d'établir les objectifs à atteindre et d'en prévoir les coûts.

11. Même si votre Comité ne remet pas en question le caractère capricieux du marché de l'uranium et les longs délais auxquels la société Eldorado est assujettie dans la planification de ses projets, il a remarqué qu'une meilleure planification stratégique de ses activités à Beaverlodge lui aurait permis d'en prévoir la fermeture et de réaliser ainsi des économies substantielles. Il recommande donc que la société se dote d'une capacité effective de planification stratégique.

#### *Vérification intégrée*

12. Votre Comité a déjà conclu dans un rapport précédent que le refus de la société Eldorado de participer elle-même à une vérification intégrée était inacceptable et que les raisons fournies étaient indéfendables. Votre Comité regrette également qu'on ait chargé un cabinet privé de la vérification des livres d'Eldorado au lieu de la confier au Vérificateur général. Votre Comité conclut qu'une vérification intégrée lui aurait été profitable car elle lui aurait permis de se rendre compte plus tôt de la nécessité de fermer sa mine de Beaverlodge réduisant ainsi les frais que cette fermeture a occasionnés.

#### *Sommaire des recommandations*

13. Votre Comité recommande:

a) que le gouvernement établisse immédiatement des directives administratives à l'intention de la société Eldorado pour qu'elle tienne compte des questions de rentabilité, d'efficacité et d'économies publiques dans l'exercice de ses activités ou qu'il renonce à participer aux affaires d'Eldorado et qu'il en fasse une véritable société d'État à vocation commerciale;

b) que le gouvernement songe à présenter un projet de loi sur les sociétés de la Couronne qui lui permettrait d'établir les objectifs de celle dont il a le contrôle, d'améliorer les méthodes de surveillance, de contrôle et d'imputabilité de ces sociétés en matière d'utilisation des fonds publics et de créer un nouveau ministère chargé de superviser toutes les sociétés d'État pour le compte du gouvernement et de faire rapport de ses activités au Parlement;

c) que la société Eldorado poursuive ses efforts de participation active au sein du groupe de travail d'Uranium City et s'acquitte des obligations qui lui incombent, découlant de la fermeture de sa mine de Beaverlodge;

d) que la société Eldorado établisse un véritable système de planification stratégique;

e) que la société Eldorado demande une vérification intégrée de ses activités; et

f) qu'elle fasse rapport à votre Comité au plus tard le 31 décembre 1982 et tienne compte des recommandations faites dans le présent rapport.

14. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 42, 43 et 57 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

*Le président*

BILL CLARKE

*Chairman*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 20, 1982

(66)

*[Text]*

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 11:20 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Baker (*Nepean—Carleton*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Ferguson, King, Lambert, MacBain, Nickerson, Patterson and Wright.

*Other Member present:* Mr. Corbett.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the following:

(a) the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, Chapter 11, the Comprehensive Audit of the Corporation of the National Museums of Canada; and

(b) the Financial Statements of Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited, contained in Volume III of the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981.

The Committee commenced consideration of its draft Fourteenth Report.

On motion of Mr. Lambert, seconded by Mr. Desmarais, it was agreed,—That the draft Report, as amended, be adopted as the Committee's Fourteenth Report and be presented by the Chairman to the House.

The Committee commenced consideration of its draft Fifteenth Report.

On motion of Mr. Desmarais, seconded by Mr. King, it was agreed,—That the draft Report, as amended, be adopted as the Committee's Fifteenth Report and be presented by the Chairman to the House.

At 11:59 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 20 MAI 1982

(66)

*[Traduction]*

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos à 11h20 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Baker (*Nepean—Carleton*), Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Ferguson, King, Lambert, MacBain, Nickerson, Patterson et Wright.

*Autre député présent:* M. Corbett.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude des documents suivants:

a) le rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et tout particulièrement le chapitre 11, la vérification intégrée des Musées nationaux du Canada; et

b) les états financiers d'Eldorado Nucléaire limitée et Eldorado Aviation Limitée contenus dans le volume III des Comptes publics du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1981.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche de son quatorzième rapport.

Sur motion de M. Lambert, appuyée par M. Desmarais, il est convenu,—Que le projet de rapport modifié soit adopté comme le quatorzième rapport du Comité et soit présenté par le président à la Chambre.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche de son quinzième rapport.

Sur motion de M. Desmarais, appuyée par M. King, il est convenu,—Que le projet de rapport modifié soit adopté comme le quinzième rapport du Comité et soit présenté par le président à la Chambre.

A 11h59, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

















*If undelivered, return COVER ONLY to*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à*  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacre-Coeur,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 58

Tuesday, June 8, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 58

Le mardi 8 juin 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House  
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—  
Paragraphs 1.52-1.54—Improving Accountability

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la  
Chambre des communes pour l'année financière  
terminée le 31 mars 1981—paragraphes 1.52-1.54—  
Amélioration de l'imputabilité

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Fennell
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Ferguson
Bloomfield	Gendron
Dingwall	Hawkes
Evans	Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	MacBain
Kelly	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lambert	Schroder
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, May 20, 1982:

Mr. Fennell replaced Mr. King;  
Mr. Lambert replaced Mr. Taylor;  
Mr. Hawkes replaced Mr. Patterson;  
Mr. Huntington replaced Mr. Nickerson.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 20 mai 1982:

M. Fennell remplace M. King;  
M. Lambert remplace M. Taylor;  
M. Hawkes remplace M. Patterson;  
M. Huntington remplace M. Nickerson.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 8, 1982  
(67)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:11 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Kelly and Lambert.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. John J. Kelly, Assistant Auditor General, and co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability. *From the Canadian Comprehensive Auditing Foundation:* Mr. Hugh R. Hanson, Consultant, and co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and commenced consideration of paragraphs 1.52-1.54 inclusive—Improving Accountability.

Messrs. Dye and Kelly made statements and, with the other witness, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President of the Treasury Board, dated April 29, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts Reporting on the status of Impac action plans (*See Appendix "PUBL-83"*).

Letter from the President of the Treasury Board, dated May 27, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the Thirteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts (*See Appendix "PUBL-84"*).

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following document submitted by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, be filed with the Clerk of the Committee as an Exhibit:

Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report entitled "Improving Accountability—Canadian Public Accounts Committees and Legislative Auditors" (Kelly-Hanson Report) (*Exhibit "O"*).

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 8 JUIN 1982  
(67)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 11 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Kelly et Lambert.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. John J. Kelly, Vérificateur général adjoint, et coauteur du rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée sur l'amélioration de l'imputabilité. *De la Fondation canadienne de la vérification intégrée:* M. Hugh R. Hanson, consultant, et coauteur du rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée sur l'amélioration de l'imputabilité.

Conformément à son Ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et entreprend l'étude des paragraphes 1.52 à 1.54 inclusivement—Amélioration de l'imputabilité.

MM. Dye et Kelly font des déclarations puis, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du 18 mai 1980, le président autorise que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président du Conseil du trésor en date du 29 avril 1982 au président du Comité permanent des comptes publics dans laquelle il fait rapport de l'état des plans d'action d'Impac (*Voir Appendice «PUBL-83»*).

Lettre du président du Conseil du trésor en date du 27 mai 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse au Treizième rapport du Comité permanent des comptes publics (*Voir Appendice «PUBL-84»*).

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que le document suivant soumis par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée soit déposé auprès du greffier du Comité comme pièce:

Rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée intitulé «Amélioration de l'imputabilité—Comités canadiens des comptes publics et vérificateurs législatifs» (Rapport Kelly-Hanson) (Pièce «O»).

A 12 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, June 8, 1982

• 1111

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981.

1.52—1.54. Improving Accountability.

**The Chairman:** Before we go into our subject matter today, I want to welcome as observers to our meeting members of a senior group of officials from the People's Republic of China, who are in Canada to study legislative auditing.

I understand that the new constitution proposed for China includes provision for the setting up of a national government audit office. The study group has already visited the United States and, I understand, plans to visit Japan also.

We have with us today, as their leader, Mr. Song, who is Director of the Budget Department in the Ministry of Finance. With him is Mr. Zhang, Deputy Director, Supervisory Department, Ministry of Finance; Mr. Xu, Division Chief, State Planning Commission; Mr. Sheng, Deputy Division Chief, Ministry of Finance; and Mr. Zhang, an official of the Ministry of Finance, who is their interpreter. Also with us this morning is Mr. Yang, from the Chinese embassy here in Ottawa.

We welcome you, gentlemen, and we hope that our proceedings will be of interest to you.

I welcome our witnesses this morning. As usual, we have the Auditor General, Mr. Kenneth Dye, to my right. Next to him is Mr. John Kelly, Assistant Auditor General and co-author of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation report on improving accountability. Next to Mr. Kelly, from the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, is Mr. Hugh Hanson, a consultant and co-author of the report on improving accountability.

Gentlemen, the statement by the Auditor General has been distributed in accordance with our normal practice, and I will have it printed at this point in our evidence.

**Opening statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

The Canadian Comprehensive Auditing Foundation report, *Improving Accountability: Canadian Public Accounts Committees and Legislative Auditors*, has been deservedly well received; its recommendations are comprehensive and sound. At the Legislative Auditors' Conference in New Brunswick last July, where the report was first presented, there was

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 8 juin 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi prévu dans le règlement permanent de la Chambre des communes, le comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981.

1.52 à 1.54: Amélioration de l'imputabilité.

**Le président:** Avant de nous mettre au travail, je veux souhaiter la bienvenue à des observateurs membres d'un groupe de hauts fonctionnaires de la République populaire de Chine qui sont au Canada pour étudier la vérification législative.

Je pense que la nouvelle constitution proposée pour la Chine prévoit des dispositions concernant l'établissement d'un bureau national de vérification du gouvernement. Le groupe d'étude a déjà visité les États-Unis et prévoit, je pense, se rendre au Japon également.

Nous accueillons aujourd'hui leur chef, M. Song, qui est directeur du Service du budget au ministère des Finances. Il est accompagné de M. Zhang, directeur adjoint, Service de surveillance, ministère des Finances; M. Xu, chef de division, Commission de planification de l'État; M. Sheng, chef adjoint de division, ministère des Finances; et M. Zhang, haut fonctionnaire du ministère des Finances qui agit à titre d'interprète. Nous accueillons également ce matin M. Yang de l'ambassade de Chine ici à Ottawa.

Bienvenue messieurs. Nous espérons que nos délibérations vont vous intéresser.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins ce matin. Comme d'habitude, nous recevons le Vérificateur général, M. Kenneth Dye, qui est à ma droite. À côté de lui, M. John Kelly, vérificateur général adjoint et co-auteur du rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée sur une plus grande imputabilité. À sa droite, de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, M. Hugh Hanson, conseiller et co-auteur du rapport sur une plus grande imputabilité.

Messieurs, la déclaration du vérificateur général a été distribuée comme d'habitude, et elle sera imprimée à ce point-ci dans le compte rendu.

**Commentaire d'introduction de M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):**

Le rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée intitulé *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs—Une plus grande imputabilité* a été, à juste titre, bien accueillie. Les recommandations y sont judicieuses et couvrent l'ensemble de la question. Ce rapport a été présenté pour la première fois en juillet dernier, au cours de la



*[Texte]*

general agreement among legislative auditors and PAC chairmen that every PAC should respond publicly to the report. I have sent a copy to each Member of Parliament.

I am pleased to attend this meeting to discuss opportunities for strengthening the combined effort of my Office and the PAC. Chapter 5 of the report, the summary of the study's findings, constitutes an excellent opening statement on behalf of the Foundation.

Most of the practices recommended in the report are being carried out by this Committee already, or do not apply because its situation differs from that of the provincial PACs. Other recommendations for PACs are perhaps more appropriate for discussion among members of the Committee themselves. I would therefore like to comment in this opening statement on only five of the recommendations.

The first of these is recommendation 42, dealing with the legislative auditor's role in accountability of Crown corporations. As this Committee well knows, I am greatly concerned about accountability of Crown corporations and other government-owned or controlled enterprises and the role of my Office in that process. A small group in my Office is currently assessing what is needed in this area as a whole, including access to information and our relationship with other Crown-corporation auditors. In my 1982 Report to the House I intend to comment on a number of important issues in the control and accountability of these public enterprises.

Another recommendation, number 44, urges that auditors' reports be released to members of the legislature as soon as possible. The legislative machinery of government is right now processing an amendment to the Auditor General Act to allow us to table our audit reports to the House on a completion-date basis. Because the House sits more regularly and longer than some of the provincial legislatures, this new authority should largely meet the need for more prompt review set out in the Foundation's report.

The usefulness and timing of our audit reports to Members of Parliament are fundamental, and these are things we started to look at last July, through the Parliamentary Liaison Officer's interviews with PAC Steering Committee members. We have since improved the format for 1982 reports by providing for an executive summary at the front of the report to enable Members of Parliament to assess the report in the shortest reading time; for example, in a tabling day lock-up. We are also keeping in mind the Chairman's admonition: "Don't pussy-foot in the report." But we can still make our reports more useful for parliamentarians, and to do this we are again seeking the views of PAC members. We plan to increase our

*[Traduction]*

conférence des vérificateurs législatifs qui a eu lieu au Nouveau-Brunswick. Les vérificateurs législatifs et les présidents des comités des comptes publics ont tous accepté l'idée que chaque CPP fasse connaître publiquement ses réactions devant le rapport. Chacun des députés a reçu un exemplaire de ce rapport.

C'est avec plaisir que je discuterai aujourd'hui avec vous des moyens de renforcer la collaboration entre mon Bureau et le CPP. Le résumé des constatations de l'étude, présenté au chapitre 5 du rapport, constitue pour la Fondation une excellente entrée en matière.

La plupart des méthodes de travail que recommande le rapport sont déjà utilisées par le présent comité, ou n'ont pas à l'être par ce dernier qui ne vit pas de la même façon certains problèmes que doivent surmonter les comités provinciaux des comptes publics. Les membres du Comité auront sans doute avantage à examiner à huis clos d'autres recommandations visant les CPP. Je me limiterai donc, dans mon commentaire d'introduction à cinq des recommandations.

La recommandation n° 42 est la première de ces recommandations. Elle touche le rôle des vérificateurs législatifs en rapport avec l'obligation redditionnelle des sociétés de la Couronne. Comme vous le savez, l'obligation redditionnelle des sociétés de la Couronne et des autres entreprises qui sont la propriété du gouvernement ou qui sont contrôlées par ce dernier, ainsi que le rôle de mon Bureau à ce titre sont des questions auxquelles j'accorde une grande importance. Un petit groupe d'étude, au sein de mon Bureau, évalue présentement les exigences dans ce dernier y compris la question de l'accès à l'information et celle de nos relations avec d'autres vérificateurs des sociétés de la Couronne. Je me propose, dans mon Rapport de 1982 à la Chambre des communes, d'exprimer mon point de vue sur un certain nombre de questions importantes qui ont trait au contrôle et à l'obligation redditionnelle de ces sociétés d'État.

Une autre recommandation (n. 44) incite les vérificateurs à distribuer leurs rapports aux membres de la législature dans les délais les plus brefs. L'appareil législatif du gouvernement s'occupe actuellement de notre demande d'une modification à la Loi sur le vérificateur général, afin que nous puissions remettre nos rapports à la Chambre dès qu'ils sont terminés. Cette autorisation nouvelle, surtout à cause de fait que la Chambre siège plus régulièrement, et pour des périodes plus longues que les assemblées législatives provinciales, devrait permettre d'effectuer l'examen immédiat des rapports comme le souhaite le rapport de la Fondation.

L'utilité et l'à-propos de la présentation de nos rapports de vérification aux députés constituent des éléments fondamentaux. Nous avons commencé à nous pencher sur ces questions en juillet dernier, lorsque nous avons demandé à notre agent de liaison avec le Parlement d'obtenir l'opinion des membres du comité directeur du CPP sur ces questions. Nous avons depuis révisé la présentation des rapports de 1982. Un sommaire à l'intention de la direction sera présenté au début du rapport. Ainsi, un député pourra prendre connaissance de l'essentiel du rapport en peu de temps, par exemple au cours de la journée de présentation à la Chambre. Nous tenons compte également du rappel du président du Comité de ne pas y aller par quatre

## [Text]

Principals' knowledge of the PAC's objectives and preparation and meeting processes before our report writing process begins.

I would like to comment on two sets of recommendations in the Foundation's report which could be considered together as agenda items for this meeting. Recommendations 1 and 2 suggest that PACs develop formal statements of their roles and responsibilities; recommendations 38 and 68 deal with the extent to which legislative auditors should or can be directed by the PAC.

In the recent PAC meetings to consider our audit of the Oil Import Compensation Program, the Committee's perception of the usefulness of the scope of our audit work and the question of the PAC asking us to undertake certain work by a given time were central issues. I would like to clarify my position on recommendations 38 and 68, dealing with direction from the PAC. A clear and specific request from the whole House, such as the request on the audit of Indian Band trust accounts, is of course a directive to me, as an Officer of Parliament. A request from this Committee for additional specific audit work would be acted on as long as we had the resources and it was clear to us that partisan considerations were not at issue.

I would also like to make clear that any suggestion on audit scope by Committees or individual Members of Parliament would be seriously considered, solely from the point of view of doing better audits under our mandate. This was the case in the PAC's hearing on the Oil Import Compensation Program audit. As I have indicated, I see no reason why my Office should not discuss our intended audit work regularly with the PAC Steering Committee and, in meetings held for the purpose, find out whether the PAC has concerns about other areas of government operations or wishes to inquire into certain areas earlier than our plans provide for. Comprehensive and government-wide audits take time, and resources have to be committed for the full time required, but I think it is time we sought out the Committee's concerns.

It seems to me that the Committee would benefit from the process of developing a formal statement of its roles and responsibilities, as outlined in recommendations 1 and 2. This would provide a means for the PAC to assess whether it is

## [Translation]

chemins dans nos rapports. Il nous est possible tout de même de produire des rapports qui répondront mieux aux besoins des parlementaires. À cette fin, nous demandons à nouveau aux membres du CPP de nous faire connaître leurs idées sur le sujet. Nous prévoyons prendre des mesures qui permettront à nos directeurs principaux de mieux connaître les objectifs du CPP, la préparation en vue des audiences et leur processus, avant qu'ils ne rédigent leurs rapports.

J'aimerais commenter quatre recommandations formulées dans le rapport de la Fondation et sur lesquelles nous pourrions nous pencher ensemble au cours de cette réunion. Les recommandations n° 1 et 2 suggèrent que les CPP élaborent un énoncé officiel de leur rôle et de leurs responsabilités; les recommandations n° 38 et 68 traitent de la mesure dans laquelle les vérificateurs législatifs peuvent ou doivent accepter les travaux demandés par le CPP.

Au cours des audiences récentes du CPP qui portaient sur notre vérification du Programme d'indemnisation visant les importations de pétrole, l'évaluation que le CPP a faite de l'utilité de la portée de nos travaux de vérification et la question des travaux que le CPP pouvait nous demander d'effectuer dans un délai donné ont constitué des points importants de discussions. J'aimerais profiter de l'occasion pour préciser ma position en ce qui a trait aux recommandations n° 38 et 68 du rapport Kelly-Hanson qui traitent des demandes que le CPP pourrait formuler à nos endroits. Une demande nette et précise formulée par l'ensemble de la Chambre, par exemple la demande de vérification des comptes de fiducie des bandes indiennes, constitue pour moi une directive en matière d'agent du Parlement. Nous donnerions suite à une demande du Comité pour des travaux supplémentaires particuliers de vérification à la condition que nous possédions les ressources requises et que nous soyons certains que la demande n'est pas inspirée par des intérêts partisans.

J'aimerais préciser, toutefois que nous étudierions sérieusement toute suggestion que nous feront des comités ou un député sur la portée de nos vérifications à la seule condition que cette suggestion nous permette d'effectuer de meilleures vérifications dans le cadre de notre mandat. Ce fut le cas lors des audiences du CPP qui ont porté sur le Programme d'indemnisation visant les importations de pétrole. Comme je l'ai indiqué précédemment, je ne m'oppose aucunement à ce que mon Bureau étudie à intervalles réguliers, avec le Comité directeur du CPP, les vérifications que nous nous proposons d'effectuer et à ce que le Comité, au cours des rencontres de ce genre, nous indique d'autres secteurs d'activités gouvernementales qui retiennent son attention ou formule le désir que l'examen de certains secteurs ait lieu plus tôt que prévu. Les vérifications intégrées et les études d'envergure gouvernementale exigent du temps et l'engagement de ressources pour toute la durée de la vérification ou de l'étude. Il est temps, toutefois que nous cherchions à connaître les préoccupations du Comité.

Il me semble que le Comité pourrait tirer profit de l'élaboration d'un énoncé officiel de son rôle et de ses responsabilités, comme l'indiquent les recommandations 1 et 2. Ceci pourrait fournir au CPP un moyen d'évaluer dans quelle mesure il

## [Texte]

meeting its objectives. The aspects of this that would help my Office are clarification of our respective roles, and suggestions of how we can better contribute to the preparation and hearings process.

The Kelly-Hanson report reminds both PACs and legislative auditors to re-examine the effectiveness of their own processes in serving the common objective. Recent PAC hearings, especially those on Fisheries and Oceans and the CN Audit Note, have provided an impetus for our Office to look for ways to help make the PAC hearings process more effective.

As part of a discussion on our respective roles, the Committee may wish to clarify for us its view of the working relationship between the Committee and my Office, including the degree of support it wants from us. The less the Committee wishes to rely on my Office, the more staff resource capability it will need. But there may be ways for the Committee to take better advantage of the special knowledge of our senior audit staff, gained through their work in the audited organizations over long periods. This is knowledge not otherwise available to the Committee and it can be put to good use—for example, to pursue more effectively the questioning of witnesses. Another example has been suggested by Committee members themselves. If the Committee wishes to consider designating specific members to acquaint themselves more thoroughly with particular audit issues, I would be happy to have my staff provide them with briefings. Perhaps this could be done on an experimental basis.

The Kelly-Hanson report made one more recommendation, number 33, which I would like to see this Committee pursue, and that is that the House set aside to debate reports of the PAC. It seems to me that having PAC reports debated in the House logically completes the process.

**The Chairman:** That is the statement from the Auditor General of Canada.

If it was wished, there could be an opportunity now for any further comments by Mr. Dye, or Mr. Kelly, or Mr. Hanson.

Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** I would like to make a very brief comment, if I may, Mr. Chairman.

I am very pleased to note that most of the recommendations contained in the study *Improving Accountability: Canadian Public Accounts Committees and Legislative Auditors* are being already carried out by this committee. The intention of my opening statement was to highlight those recommendations that I think would help my office or you, the members of the public-accounts committee.

I hope that my comments will strengthen our working relationship and I would be happy to accept an invitation from your committee or their steering committee, to seek ways in which we can work together more effectively.

## [Traduction]

atteint ses objectifs. Mon Bureau tirerait également avantage de ce travail. Je songe notamment à la clarification de nos rôles respectifs et aux suggestions portant sur la manière dont nous pourrions mieux collaborer à la préparation en vue des audiences et au processus de celles-ci.

Le rapport Kelly-Hanson rappelle aux CPP et aux vérificateurs législatifs qu'il leur serait utile d'examiner à nouveau l'efficacité de leur fonctionnement en tenant compte de l'objectif qu'ils ont en commun. Des audiences récentes du CPP qui ont porté sur le ministère des Pêches et des Océans et sur la note de vérification relative au CN ont poussé notre Bureau à trouver des moyens d'aider le CPP à rendre plus efficace le processus des audiences.

En ce qui concerne nos rôles respectifs, le Comité voudrait peut-être clarifier comment il perçoit notre collaboration, y compris l'appui qu'il attend de ressources en personnel. Toutefois, il y a peut-être moyen pour le Comité de tirer un meilleur avantage des connaissances de nos vérificateurs principaux, connaissances qu'ils ont acquises par leur travail dans les entités vérifiées, sur une longue période. Ces connaissances dont le Comité ne pourrait bénéficier autrement pourraient être utilisées à bon escient—par exemple, pour interroger des témoins de façon plus efficace. Des membres du Comité ont eux-mêmes proposé un autre exemple. Si le Comité désire que certains de ses membres acquièrent de meilleures connaissances de certaines vérifications, je me ferai un plaisir d'organiser à leur intention des séances d'information. Ceci pourrait peut-être se faire à titre expérimental.

Il y a une autre recommandation (n° 33) formulée dans le rapport Kelly-Hanson, que j'aimerais voir étudier par le Comité. Elle propose que la Chambre consacre une période de temps pour discuter des rapports du CPP constitue un complément logique au processus.

**Le président:** Voilà la déclaration du Vérificateur général du Canada.

J'inviterais MM. Dye ou Kelly ou Hanson à faire d'autres observations s'ils le désirent.

Monsieur Dye.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** J'aimerais formuler un très bref commentaire, si vous me le permettez, monsieur le président.

Je suis très heureux de voir que la plupart des recommandations contenues dans le rapport intitulé *Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs—une plus grande imputabilité* sont déjà appliquées par le comité. Mon commentaire d'introduction avait pour objet de faire ressortir les recommandations, qui selon moi, pourraient aider mon bureau ou aider les membres du Comité des comptes publics.

J'espère que mes observations vont resserrer nos rapports de travail et je serais heureux d'accepter une invitation de votre comité ou de son comité directeur pour chercher des moyens de collaborer encore plus efficacement.



[Text]

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Kelly, or Mr. Hanson, any comments at this point?

**Mr. John J. Kelly (Assistant Auditor General):** I would just like to say one thing for the record, Mr. Chairman, and that is that my remarks today are made as co-author of the study. I think I should say, for the record, that they do not represent the official positions of the Office of the Auditor General, my present employer, the Canadian Institute of Chartered Accountants, for whom I am now working on secondment, or the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, who were the sponsors of the study.

**The Chairman:** You are wearing your author's hat this morning, and there will be no violence.

**Mr. J. Kelly:** That is right.

• 1115

**The Chairman:** Just before I invite comments or questions by the members of the committee, I would remind the committee that last year at the regular general meeting of legislative auditors and chairmen of public-accounts committees, the Kelly-Hanson report was considered, and there was general agreement at that meeting that every public-accounts committee should respond publicly to this report. That is essentially the reason for our considering it today. It will also give us an opportunity to examine more closely our own committee's role in the parliamentary accountability process. Perhaps we can have some open dialogue with the Auditor General on ways of improving the working relationship between our two groups. We would like to hear also, publicly and on the record, any comments of members of this committee to determine what measures might be helpful in strengthening the accountability process.

Now going to the report itself, as you know there were 69 recommendations, 38 being directed to public-accounts committees and 31 being directed to others, for instance, the Auditor General or the government. Our research officers have told us that 11 of these 38 were directed to us and which are not precisely or at all followed by this committee. So I think it would be most helpful for the Canadian Comprehensive Auditing Foundation if we could address those 11 recommendations to determine first of all whether there is some measure that can be taken to see that we do follow all those 11 recommendations. For your consideration I refer you to page 112 of your report. The 11 that we are not currently adhering to are numbers 1, 2, 7, 8, 9, 18, 19, 33, 62, 65 and 68.

In the Auditor General's remarks he has commented on five or six of them. The text said five, but at any rate, the Auditor General comments on three with which we are concerned and on three others, I think. However, let us get into the 11 first of all and, then, we can wander in other directions if you wish.

[Translation]

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur Kelly ou monsieur Hanson, avez-vous des commentaires à faire à ce stade-ci?

**M. John J. Kelly (Vérificateur général adjoint):** J'aimerais simplement préciser quelque chose pour le compte rendu, monsieur le président, et c'est que je parlerai aujourd'hui à titre de co-auteur de l'étude. Je pense que je dois dire, pour le compte rendu, que les remarques que je ferai ne représentent pas les positions officielles du Bureau du vérificateur général, mon employeur actuel, de l'Institut canadien des comptables agréés auquel je suis prêté, ou de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, qui a parrainé l'étude.

**Le président:** Donc vous parlez à titre d'auteur, ce matin, et il n'y aura pas de violence.

**M. J. Kelly:** C'est ça.

**Le président:** Avant d'inviter les membres du Comité à faire des commentaires ou à poser des questions, j'aimerais rappeler au Comité que, l'an dernier, à la réunion générale ordinaire des vérificateurs législatifs et des présidents des Comités des Comptes publics, le rapport Kelly-Hanson a été étudié et il a été convenu généralement, à cette réunion, que chaque comité des Comptes publics devrait commenter ouvertement ce rapport. C'est essentiellement la raison pour laquelle nous l'étudions aujourd'hui. Cela va nous donner l'occasion aussi d'examiner de plus près le rôle de notre propre Comité dans le processus d'imputabilité parlementaire. Nous pouvons peut-être échanger des idées avec le vérificateur général sur les façons d'améliorer les relations de travail entre nos deux groupes. Nous aimerions entendre également, publiquement et pour le compte rendu, les commentaires des membres de ce Comité sur les mesures susceptibles d'améliorer le processus d'imputabilité.

Maintenant, pour revenir au rapport comme tel, il comprenait 69 recommandations: 38 visaient les Comités des Comptes publics et 31 d'autres organismes, par exemple, le Bureau du vérificateur général ou le gouvernement. Nos chercheurs nous ont dit que 11 de ces 38 recommandations nous visaient directement et qu'elles n'étaient pas suivies précisément ou respectées du tout par le Comité. Alors je pense qu'il serait des plus utile pour la Fondation canadienne pour la vérification intégrée que nous abordions ces 11 recommandations afin de déterminer d'abord ce qu'on pourrait faire pour mettre à exécution toutes ces 11 recommandations. Je vous inviterais à vous reporter à la page 122 de votre rapport. Les 11 recommandations que nous ne suivons pas actuellement sont les recommandations numéros 1, 2, 7, 8, 9, 18, 19, 33, 62, 65 et 68.

Dans ses observations, le vérificateur général en a commenté 5 ou 6. Le texte disait 5, mais de toute façon, le vérificateur général en commente trois qui nous intéressent et trois autres, je pense. Maintenant, attaquons-nous d'abord aux 11 recommandations, ensuite nous pourrions discuter d'autre chose si



## [Texte]

We will go now to questions from members. Mr. Lambert, do you wish to question?

**Mr. Lambert:** Mr. Chairman, I would like to refer to Mr. Dye's statement on page 4. I think that is square one in this exercise that we are going to carry out. With all due respect to the existence of public-accounts committees and how often they meet and the expanded or restricted roles such committees may have in various legislatures, I think Mr. Kelly would agree that in many instances it is merely going through an exercise. They either approve what the Auditor General or his counterpart has said, or demonstrate that the office has been merely one of mechanical exactitude in the keeping of government accounts and, therefore, that is all there is to it.

What concerns me, and has concerned me a great deal of my time here, is the fundamental lack of knowledge on the part of the individual member of Parliament, be he a ministerial supporter or one of the opposition, of the true workings of a particular program. I make the charges of deliberate suppression of information by an insistence that any assessment of a program that is carried out, either within a department or by Treasury Board, or in fact now through the Comptroller General, is not shared with any of the departments, and I am not prejudging a program. The program may be working absolutely as was wanted for the benefit of the Canadian public, yet nobody will tell you that. No one will show you that.

• 1120

My colleagues from the Liberal Party, here on the government's side at the present time, they do not get to see those assessments. They are not given any information. And ever since there was a change of estimates, early in Mr. Drury's tenure as President of the Treasury Board, information has become even less available. The present form of estimates, frankly, hides more and tries to hide more and to confuse the members and anybody trying to delve into that operation more than it does disclose.

So this is a dialogue. I feel members have to be better informed, bearing in mind the constraints of time. The members of the public-accounts committee are just like anybody else. There are terrible demands on time and it is a question of managing the time. How do we get that information to these members so that they can discuss the validity of a program on the basis of the Auditor General's Report and the Records of Expenditure? This committee must not be the one that considers estimates, and unfortunately we slip into that all too easily. In other words, we are looking forward to performance and, Mr. Chairman, there are hours wasted in this committee on that, in my humble estimation.

But how do we, Mr. Chairman, get more information to the members of this committee? Is it by expanding the permanent staff? It is certainly a lot better now that we do have this permanent staff attached to the committee, our research staff.

## [Traduction]

nous le souhaitons. Nous allons maintenant passer aux questions des membres. Monsieur Lambert, avez-vous des questions?

**M. Lambert:** Monsieur le président, j'aimerais commenter les déclarations de M. Dye aux pages 4 et 5 de son exposé. Je pense que c'est la base de l'exercice que nous voulons entreprendre. Malgré l'existence des Comités des Comptes publics et malgré la fréquence de leurs réunions et malgré les rôles étendus ou limités que ces Comités peuvent avoir dans les diverses assemblées législatives, je pense que M. Kelly conviendrait que, dans bien des cas, les Comités se livrent simplement à un exercice. Soit qu'ils approuvent les dires du vérificateur général ou ceux de son homologue, soit qu'ils démontrent que le Bureau a simplement tenu avec une exactitude mécanique les comptes du gouvernement et qu'il n'y a plus rien à faire.

Ce qui me préoccupe, et ce n'est pas d'hier, c'est le manque fondamental de connaissances de la part des députés, qu'il s'agisse d'un adjoint ministériel ou d'un député de l'opposition, des véritables rouages d'un programme particulier. Je dis qu'on nous prive délibérément d'information en ce sens que toute évaluation d'un programme qui est en cours, évaluation effectuée à l'intérieur d'un ministère ou par le Conseil du Trésor, ou en fait maintenant par le bureau du Contrôleur général, n'est pas partagée avec les autres ministères, et je ne juge aucun programme en particulier. Le programme peut fonctionner exactement comme on le souhaitait pour la population canadienne, mais pourtant personne ne vous le dira. Personne ne vous le montrera.

Mes collègues du parti libéral, du côté du gouvernement à l'heure actuelle, ne reçoivent même pas ces évaluations. Ils ne reçoivent pas d'information. Et depuis qu'il y a eu un changement au niveau de la présentation des budgets, au début du mandat de M. Drury à titre de président du Conseil du Trésor, l'information est encore plus rare. Franchement, la formule actuelle du budget en cache et essaie d'en cacher davantage qu'elle n'en divulgue sur les opérations, et sème la confusion chez les membres.

Alors il s'agit ici d'un dialogue. Je pense que les membres doivent être mieux informés, compte tenu des contraintes de temps. Les membres du comité des comptes publics sont dans la même position que tout le monde. On est énormément pressé par le temps et c'est une question de gestion du temps. Comment faisons-nous pour transmettre cette information aux membres, de manière qu'ils puissent discuter de la valeur d'un programme en fonction du rapport du Vérificateur général et des bilans de dépenses? Il n'appartient pas au comité d'étudier les prévisions budgétaires, et malheureusement c'est ce qui se produit par trop souvent. En d'autres termes, nous essayons d'être efficaces et, monsieur le président, le comité gaspille du temps là-dessus, c'est mon humble avis.

Mais que faut-il faire, monsieur le président, pour que les membres de ce comité obtiennent plus d'information? Est-ce en grossissant les effectifs permanents? La situation est vraiment meilleure maintenant que le comité dispose d'un person-

## [Text]

Is it that the Auditor General, as he suggests in the last paragraph on page 4...? What degree of support do you want from the Auditor General? Do you want more information fed to you from my office with the caveat that maybe you should not come to rely on the office? I agree with that. This committee must not be the mouthpiece of the Auditor General. Okay. I have put it on the table. How do we get more information to the members of this committee, unless somebody wants to query my assumption that more information must come to members of the committee?

**The Chairman:** How would you like that dealt with, Mr. Lambert?

**Mr. Lambert:** Well, anybody who wants to.... This is supposed to be a dialogue between members, and Mr. Kelly and Mr. Dye are here to offer their suggestions as to the purpose, or make comments. Mr. Kelly, who has seen all of the public-accounts committees in this country, might have some useful observations to make as to how we can improve here by getting more information.

**The Chairman:** I invite Mr. Dye and Mr. Kelly to comment.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I will attempt a response to Mr. Lambert.

I agree with the member that it is very difficult for any member to cope with the avalanche of information that is there, and it may well be a problem that all the information they desire is not there, although I think that is coming. With the advent of the third volume of the estimates, I think all MPs are going to be swamped with data. I think you are going to get something like 2 metres of books presented to you when the estimates come out now. So if you have a desire to know something about a particular program, or an entity, that information will be made available to you.

• 1125

Obviously, it is inappropriate to expect any member to have any more than a general knowledge of all the entities, and so my suggestion to you is that members, particularly members on this committee, choose areas of particular interest to them in connection with their responsibilities in their parties or with the government and learn more about those entities. I think one of the best sources of getting that information will be in volume 3 of the estimates, which will lay out in far more detail what was going on in the past, which is relevant to this committee, and what the plans are for the future. They will also, I hope, and I would hope we get encouragement from your committee, give you monitoring devices—program evaluation, monitoring information—to give you some rules of thumb, some expectations of what is possible and where they are going to go, so that you have a feeling for what the management and any entity is doing. So there is one source of information that obviously you are going to have to specialize, if you will, in an area of interest. I do not think it is reasonable to expect any member of Parliament to cope with such vast volumes of data.

## [Translation]

nel permanent, son personnel de recherche. Est-ce cela que le Vérificateur général propose au dernier paragraphe de la page 5...? Quel degré d'appui demandez-vous de la part du Vérificateur général? Voulez-vous que son bureau vous transmette plus d'information avec la mise en garde que peut-être il ne faudrait pas compter sur le bureau? Je suis d'accord avec cela, le comité ne doit pas devenir le porte-parole du Vérificateur général. Très bien. J'ai dit ce que j'avais à dire. Comment faire pour que les membres du comité obtiennent plus d'information; à moins que quelqu'un soit prêt à dire que les membres du comité n'en ont pas besoin de plus?

**Le président:** Comment voudriez-vous qu'on procède, monsieur Lambert?

**M. Lambert:** Eh bien, n'importe qui veut... C'est censé être un dialogue entre les membres, et MM. Kelly et Dye sont là pour nous faire leurs suggestions quant au but de l'exercice ou pour faire des commentaires. M. Kelly qui a visité tous les comités des comptes publics au pays aurait peut-être des observations utiles à nous faire pour qu'on puisse améliorer l'efficacité du comité ici grâce à une meilleure information.

**Le président:** J'invite M. Dye et M. Kelly à faire des commentaires.

**M. Dye:** Monsieur le président, je vais tenter de répondre à M. Lambert.

Je suis d'accord avec lui pour dire qu'il est très difficile pour un député d'assimiler toute l'information qui se trouve dans le rapport, et il se peut que toute l'information qu'il souhaite ne s'y trouve pas, bien que je pense qu'une solution est sur le point d'être apportée. Avec l'arrivée du troisième volume du budget, je pense que tous les députés vont être inondés de renseignements. Je pense que vous allez recevoir 2 mètres d'épais de documents lorsque le budget va être déposé. Alors, si vous souhaitez vous renseigner au sujet d'un programme particulier, ou d'un service, l'information s'y trouvera.

Evidemment, on ne peut s'attendre qu'un député ait plus qu'une connaissance générale de tous les services, et ce que je vous suggérerais, particulièrement à vous membres de ce comité, c'est de choisir des domaines qui vous intéressent particulièrement, compte tenu de vos responsabilités au sein de votre parti ou du gouvernement et de vous renseigner au sujet de ces services. Je pense que l'une des meilleures sources d'informations sera le troisième volume du budget, lequel énoncera avec beaucoup plus de détails les activités passées, ce qui intéresse le comité, et les projets pour l'avenir. On y retrouvera aussi, je l'espère, des critères de contrôle, d'évaluation de programmes, de l'information de contrôle, pour vous donner des grandes règles, un aperçu de ce qui est possible et des orientations, de sorte que vous puissiez vous renseigner sur les activités de l'administration et d'un service. Alors, il y a une source d'informations, sur laquelle vous allez devoir évidemment vous concentrer, si vous voulez. Je ne pense pas qu'il soit raisonnable de s'attendre à ce qu'un député puisse assimiler une telle quantité de données.

## [Texte]

Having that, then you have my office. We have professionals who spend one to two years examining an entity and who know a great deal about it, and then they bring their report through a chapter, and that chapter is considered by this committee in a period of 90 minutes. The chapter is reduced to a summary; the summary is reduced to an opening statement; and then you may get additional comments from me or one of my representatives.

It would be possible to have members of your committee, should they desire to take the time, to come over to my office and learn a great deal more about the entity. We would be delighted to offer more insight into the affairs of an entity on behalf of the committee—to explain all our findings, how we came about saying what we did say, what we did not say, what we did say, and what might be of interest to the committee. So a member could invest an additional four hours or six hours with us and get a good briefing on the affairs of the entity, and then maybe a lead member questioning, supported by those members who may not have had the opportunity to get that much insight into the particular issues.

So there are two suggestions to you: volume 3 of the estimates, and my office.

**Mr. Lambert:** All right. But I think you will agree, though, Mr. Chairman and the Auditor General, that we look at the MP and his average abilities, the time available for him to do that. His primary role in being elected as a legislator is supposedly in the chamber discussing broader policies; at least the public has that in mind because they keep counting you in the House. And it is to me that the MPs have abdicated their role of legislators that has let the Cabinet go ahead and take more and more of the binding initiative. No more is there a question of responsibility of Cabinet to Parliament. That is a dream long gone.

To make the individual member more efficient in dealing with programs, as he cannot do all the groundwork himself, you have indicated that you are prepared to give us more information. That is positive. The other aspect may be that the member should get a specialized researcher to help him sift all of this; that the person that he hires for his research assistant shall be a political scientist, shall be an agronomist, shall be a tech expert, shall be an accountant, or what have you. This is the sort of thing he has to do. Or does it lie in better specialization in the party research officers? I am offering these for suggestion, because I realize that, God only knows, you cannot take on the knowledge required for this job simply by osmosis.

• 1130

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. J. Kelly:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Lambert, as I understood what you initially asked, you were concerned about the fact that members were not provided with timely and adequate information on how well a program

## [Traduction]

Alors, il y a ce troisième volume du budget, puis il y a mon bureau. Nous avons des professionnels qui passent un an ou deux à examiner un service et qui sont très au courant de ce qui s'y passe; leur rapport constitue un chapitre que votre comité étudie en 90 minutes. Ce même chapitre est résumé, ce résumé est synthétisé en une déclaration préliminaire; ensuite vous avez des commentaires additionnels de ma part ou de l'un de mes représentants.

Les membres de votre comité pourraient, s'ils voulaient en prendre le temps, venir à mon bureau et en apprendre beaucoup plus au sujet du service qui les intéresse. Nous nous ferions un plaisir de donner plus d'informations sur les activités d'un service à un représentant de votre comité pour lui expliquer toutes nos conclusions, comment nous en sommes arrivés à ces conclusions, ce que nous avons dit et ce que nous avons tu, et ce qui est susceptible d'intéresser le comité. Alors, un membre du comité pourrait passer quatre ou six heures de plus avec nous et vraiment bien se renseigner sur les activités du service; il pourrait peut-être ensuite amorcer la période des questions suivi des autres membres qui n'auraient peut-être pas eu l'occasion de se renseigner autant que lui sur ces questions précises.

Alors, je vous suggère deux choses: le troisième volume du budget et mon bureau.

**Mr. Lambert:** Très bien. Mais je pense que vous allez convenir avec moi, monsieur le président et monsieur le Vérificateur général, qu'il faut tenir compte des capacités du député et du temps qu'il a à sa disposition. Son rôle premier en tant que législateur élu est de discuter des politiques plus générales à la Chambre; du moins c'est ce que pense le public qui compte les têtes à la Chambre. À mon sens, les députés ont abandonné leur rôle de législateurs et, en conséquence, permis au Cabinet de prendre de plus en plus d'initiatives. Alors, il n'est plus question de responsabilité du Cabinet envers le Parlement. C'est un rêve qui est disparu depuis très longtemps.

Pour que le député soit plus efficace en ce qui concerne les programmes, et comme il ne peut pas faire tout le travail lui-même, vous avez dit que vous étiez prêt à nous donner plus d'informations. Cela est positif. Le député pourrait peut-être aussi s'adjoindre un spécialiste en recherche pour l'aider à trier l'information; la personne qu'il recruterait comme adjoint de recherche pourrait être un politologue, un agronome, un spécialiste en technologie, un comptable, ou quoi que ce soit. Est-ce cela qu'il devra faire ou bien la solution réside-t-elle dans une plus grande spécialisation des attachés de recherche des partis? Je propose toutes ces idées car Dieu sait que l'on ne peut pas acquérir les connaissances nécessaires à ce travail par un simple phénomène d'osmose.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. J. Kelly:** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Lambert, si j'ai bien compris le sens de votre question initiale, vous vous inquiétez du fait que les députés ne reçoivent pas en temps voulu les renseignements nécessaires



*[Text]*

is doing. You were also concerned with the members' resources to find out, both research staff and the members' time. I suggest to you that the members of this committee in particular, and of the whole House, have an officer in the Auditor General whose primary responsibility is to do that finding out. You have given him a mandate to look at both the efficiency and the economy of programs and their management. You have given him a mandate to take a look at whether effective procedures are in place to evaluate effectiveness, and to report those evaluations. This committee's particular job, as we advocate in the study, is to take a non-partisan oversight review of the administration of public resources.

So I think you have a few things you can rely on. First you have the Auditor General, who does have a multi-skilled, multi-discipline team and the capacity to bring specialized skills to the problem as required. Secondly, his report will serve you as a basis, and hopefully there will be good communications between the Auditor General and the PAC outlining what the PAC's priorities are for the Auditor General's benefit. Thirdly, his report and the briefing assistance his staff can give to the committee I think will allow you to fill in the gaps as he follows his program of covering all departments within a space of five years or so.

I think that is a starting place for you. Another source of information you may not have—

**Mr. Lambert:** Sir, may I interject? So far all you have indicated, with respect, I think is that we should say "amen" to the observations.

**Mr. J. Kelly:** No, not at all. What I am suggesting to you, though, is that you have a valuable resource there that you can make good use of, and it would save you duplicating staff to try to do the job yourselves. On a different level, we have found that in some provincial legislatures committees have tried to do their own audits and have got themselves bogged down in a mass of detail or have been faced with answers they could not verify.

I will give you an example. We saw one committee try very hard to make an inquiry into a department of highways without the benefit of a comprehensive audit or any other independent basis for judging the answers they got. I sat through those hearings and I think that committee was perhaps in trouble. I do not know what the bases were that they could have evaluated the answers from the witnesses on, as to whether the best methods were being employed.

I am suggesting, sir, that you do have a valuable resource in the Office of the Auditor General that you can take advantage of. I am also suggesting, for closing the loop, if you like, on accountability, that perhaps reform of the estimates is only a first step. The second step is a reform of the public accounts to provide some kind of a report to members in general on how

*[Translation]*

sur les résultats d'un programme. Vous avez abordé également la question des ressources dont les députés ont besoin, du recours pour faire ces recherches, des chercheurs qu'il leur faudrait et du temps dont ils devraient disposer pour ce faire. Je vous répondrai que les membres de ce Comité en particulier et les députés en général disposent en la personne du vérificateur général d'un fonctionnaire dont le premier travail est précisément de déterminer cela. Vous lui avez confié le mandat de scruter aussi bien l'efficacité que la rentabilité des programmes et de leur gestion. Vous lui avez donné le mandat de vérifier que des procédures adéquates soient mises en place permettant de mesurer cette efficacité et d'en faire rapport. La tâche du Comité, ainsi que nous le disons dans notre étude, est de procéder à un examen général non partisan de l'administration des fonds publics.

Vous disposez donc de certaines sources de renseignements. Vous avez tout d'abord le vérificateur général qui dispose d'une équipe pluridisciplinaire bien rodée et qui peut faire appel aux spécialistes dont il a besoin. En deuxième lieu, son rapport peut constituer pour vous un point de départ et pour peu que de bonnes communications soient instaurées entre lui et le Comité des comptes publics, ce dernier pourra lui indiquer quelles sont ses priorités. En troisième lieu, le rapport du vérificateur général et les informations que son personnel peut communiquer au Comité devraient vous permettre de combler les lacunes au fur et à mesure que le vérificateur passe en revue tous les ministères selon un cycle quinquennal.

Voilà donc un point de départ. Une autre source d'information que vous . . .

**M. Lambert:** Puis-je vous interrompre, monsieur? Tout ce que vous nous avez dit, jusqu'à présent, signifie que nous ne pouvons que dire «amen» à vos observations.

**M. J. Kelly:** Non, pas du tout. Je dis simplement que vous disposez là d'une ressource de grande valeur que vous pouvez utiliser et qui vous éviterait d'avoir à recruter du personnel pour faire ce même travail par vous-même. A un niveau différent, certains comités des législatures provinciales ont essayé de procéder à leur propre vérification et se sont enlisés dans une masse de détails ou bien sont parvenus à des conclusions invérifiables.

Laissez-moi vous en donner un exemple. Nous avons vu un comité qui voulait à tout prix mener une enquête sur un ministère des routes sans disposer pour cela d'une vérification intégrée ni d'aucune base indépendante qui lui permettait de juger les réponses qu'il obtenait. J'ai participé à ces travaux et je pense qu'ils étaient mal partis. Je ne sais pas du tout sur quelle base les membres du Comité auraient pu évaluer les réponses qu'ils obtenaient des témoins concernant la valeur des méthodes employées.

Je considère que vous disposez au Bureau du vérificateur général d'une ressource qui peut vous être très utile. Je dis également, pour boucler en quelque sorte la boucle, en matière d'imputabilité, que la refonte du budget n'est qu'une première étape. La deuxième étape est une réforme des comptes publics de façon à ce que les députés en général disposent d'un outil



[Texte]

well a program measured up to its forecast results. You said, if I recall you correctly, that much time was spent looking into the future and intended performance, whereas time should be directed by this committee to looking at how well the program did perform against previously approved plans. I think this is perhaps one area, in the future, where action could be taken that would help provide that kind of information.

I am sorry for such a lengthy answer.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lambert.

• 1135

I do not have any difficulty, as a long-time member of this committee, with the information we get, and I see great improvements over the term. We have an overall picture of government operations, and then we have the Auditor General's report. When we determine the subject we are going to consider for a meeting, our research staff zeros in on that, consults with the Auditor General's office and with the Department officials, and really digests the information so when I come to this committee I find it is all quite jelled into a digestible form for the use in that committee. I think that is the way it should be.

With regard to your comments, Mr. Lambert, about the regression to estimates here, I, as chairman, have studiously tried to avoid that kind of thing. Sometimes members do stray into that area and then the Chair has to decide whether to let the member run out his clock, which is frequently cheaper in terms of time than trying to intervene and correct what appears to the Chair to be an erroneous street to be on. So I have been generally quite satisfied that we have managed to avoid estimates matters.

**Mr. Lambert:** I am sorry, but one point, Mr. Chairman. We have a case in point. Recently we completed a report on the museums. We got but one side of the question. We skirted around. We suspected what we thought was a problem. But when you read our report, I do not think we give that impression and it would have been better to have assessments right from within those museums as to what was the trouble and what was the problem. Then I think, sir, with all due respect, we might have had a much more direct report and one that I think responded more to what the Auditor General, shall we say, was referring to, although he did not dot the i's and cross the t's.

**The Chairman:** Thank you.

I must move on to Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Lambert stated that the public-accounts committee was trying to approve or disapprove of the Auditor General's report, and that that was quite mechanical. I think this was true in the case of the attest audit, but I think it is not true any more with the advent of the comprehensive audit. I think the committee really acts as the audit committee of Parliament.

[Traduction]

pour mesurer les résultats enregistrés par un programme à la lumière des objectifs. Vous avez dit, si je me souviens bien, que les députés passaient beaucoup de temps à scruter l'avenir et les résultats souhaités alors que ce Comité devrait plutôt se consacrer à examiner les résultats effectivement atteints par comparaison aux prévisions. Ce pourrait être un des moyens qui permettraient, à l'avenir, d'extraire ce genre de renseignements.

Veuillez me pardonner d'avoir donné une réponse aussi longue.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Lambert.

Étant un membre de longue date de ce comité, je ne considère pas insuffisantes les informations dont nous disposons et j'y trouve même une grande amélioration. Nous avons une vue d'ensemble des activités gouvernementales et nous disposons du rapport du vérificateur général. Une fois que nous avons déterminé quel sujet nous allons étudier dans une séance donnée, notre personnel de recherche s'y attaque, consulte les services du vérificateur général et le ministère concerné, digère ensuite toute cette information, si bien que lorsque j'arrive au comité tout cela se présente sous une forme parfaitement digeste. Cela me paraît tout à fait approprié.

En ce qui concerne vos remarques, touchant à la confusion entre notre travail et l'examen du budget, monsieur Lambert, j'ai toujours cherché à éviter ce genre de chose dans mon rôle de président. Il arrive qu'un député s'égare sur cette voie et il appartient alors au président de décider s'il faut le laisser faire pendant la durée de son tour de question et cela prend souvent beaucoup moins de temps que d'essayer d'intervenir et d'essayer de le remettre dans le droit chemin. Il me paraît que, dans l'ensemble, nous avons réussi à éviter cette confusion.

**M. Lambert:** Je peux vous citer un exemple, monsieur le président. Nous venons de terminer un rapport sur les musées. Nous n'avons cerné qu'un aspect du problème, nous avons fouillé, nous pensions avoir mis le doigt sur un problème. Mais, si vous lisez notre rapport, cela ne transparaît pas du tout et il me semble qu'il aurait mieux valu demander directement aux responsables de ces musées quelle était leur perception du problème. Cela nous aurait permis, à mon avis, de rédiger un rapport beaucoup plus direct et qui aurait été beaucoup mieux «en phase» avec ce que disait le vérificateur général, encore qu'il n'ait pas mis les points sur les i.

**Le président:** Je vous remercie.

Je dois maintenant donner la parole à M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Je vous remercie, monsieur le président.

M. Lambert a dit que le comité des Comptes publics se trouve contraint d'approuver ou de rejeter le rapport du vérificateur général et que c'est là un processus très mécanique. C'était peut-être vrai par le passé mais ce n'est plus vrai depuis l'avènement de la vérification intégrée. Notre comité fait office, dans la pratique, d'organe de vérification du Parlement.

*[Text]*

We should constitute the link between the AG and Parliament. I think the Auditor General really constitutes our main resource on this committee.

Having said this I understand that it is often said that committee work is very interesting but completely irrelevant. What I would like to explore with you is how do we disprove that statement and how do we make the work of this public-accounts committee more effective. In view of that, I understand that out of the 38 recommendations that the Kelly-Hanson report makes, this committee has already adopted 27. I would like to review some of the 11 others that have not been adopted by this committee. I would like to make a few observations on that and invite your comments.

Starting with recommendation 1, you say that each public-accounts committee should prepare and adopt a formal written statement that prescribes the committee's rules and responsibilities. While I agree with that completely in principle, I am worried that in such a written statement, you would constrict the role of the public-accounts committee and that you would impair our flexibility. I mean that in the sense that, having put our objectives in a solid frame, we could not get out of there without some difficulty and would not be able to look at current problems as they come up.

• 1140

The second recommendation I would comment on is that with respect to the compensation of members. But I do not think this is a good time to talk about it, so I am going to skip over it.

**The Chairman:** How about the one after that?

**Mr. Desmarais:** Yes. The appropriate financial recognition. Regarding recommendation 33 where you say:

Legislatures set aside time to debate the reports of Public Accounts Committees, at least annually,

I would like your comments later on what is to be gained by that.

The third recommendation I would like to look at is Number 44, where you say that:

Auditors annual reports be released to members of the legislature and to the public as soon as they are available, regardless of whether they have been tabled in the legislature...

It seems to me that this is the same as recommendation 67 which has to do with comprehensive auditing. Mind you, I am very much in favour of this, certainly in the face of comprehensive audits.

The final recommendation I am going to look at is that which is addressed to the Auditor General. It says that:

Public Accounts Committees be given the power to instruct Auditors, by resolution, to conduct specific examinations,

*[Translation]*

Nous sommes le maillon qui relie le Parlement au vérificateur général et ce dernier constitue notre principale ressource.

Cela étant posé, on entend souvent l'affirmation que le travail de comité est très intéressant mais tout à fait à côté de la question. J'aimerais explorer avec vous le moyen de réfuter cette affirmation et de rendre plus efficace le travail de notre comité des Comptes publics. Je crois que sur les 38 recommandations contenues dans le rapport Kelly-Hanson, notre comité en a déjà adopté 27. J'aimerais passer en revue les 11 autres qui n'ont pas encore été adoptées, émettre quelques observations et vous inviter à les commenter.

Pour commencer avec la recommandation 1, vous dites que chaque comité des comptes publics devrait rédiger et adopter un énoncé officiel de son rôle et de ses attributions. Bien que je sois tout à fait d'accord avec cela sur le plan du principe, je crains qu'un tel énoncé, formulé par écrit, ne limite le rôle du Comité et ne lui impose une trop grande rigidité. En effet, ayant couché nos objectifs dans un texte officiel, il nous sera très difficile de nous en départir et d'attaquer les problèmes courants au fur et à mesure qu'ils surgissent.

La deuxième recommandation dont j'aimerais traiter est celle concernant la rémunération des membres. Ce n'est peut-être pas le bon moment pour en parler et je vais donc la sauter.

**Le président:** Qu'en est-il de la suivante?

**M. Desmarais:** Oui, celle proposant une compensation financière adéquate versée au président. À la recommandation 33, vous proposez que:

Les législatures consacrent du temps à discuter du rapport de la Commission des comptes publics au moins une fois par année.

J'aimerais que vous nous disiez tout à l'heure ce que cela nous ferait gagner.

La troisième recommandation dont j'aimerais traiter porte le numéro 44, qui dit:

Les rapports annuels des vérificateurs soient distribués aux membres de la législature et au public dès qu'ils sont terminés, qu'ils aient été déposés à la Chambre ou non...

Il me semble que c'est la même recommandation que celle qui porte le numéro 67 et qui traite de la vérification intégrée. Je suis tout à fait en faveur de cela, surtout dans le cas de la vérification intégrée.

La dernière recommandation que j'aimerais examiner est celle qui s'adresse au vérificateur général et qui propose que:

La Commission des comptes publics ait le pouvoir de demander aux vérificateurs, par résolution, d'effectuer des

## [Texte]

provided that such assignments do not unduly interfere with the regular duties of the audit offices.

Having said at the outset that the auditor constitutes the staff, if you like, or the main resource of the public-accounts committee, your comment on that would be appreciated. I know that we tried to do that recently but it aborted. Why is this recommendation proper, if you like that term? May I invite your comments?

**The Chairman:** Who wants to start? Mr. Dye?

**Mr. Dye:** I would be happy to attempt to start on it, Mr. Chairman. On your comment, Mr. Desmarais, about the prospect of inflexibility arising from setting objectives, it seems to me that objectives could be set to provide for dealing with unanticipated events and, yet, be flexible enough to provide you with the opportunity not to constrain yourselves in activities. I would urge you to give serious consideration to this notion of objectives. Certainly I think any committee, any organization, is much more effective if it knows and agrees upon what its job is, reflected in a statement saying this is what we are going to do; this is why we are going to proceed on a particular path. So I think there is great benefit from establishing objectives, and I think you will find that it is much more difficult to do than you possibly realize.

Much to my surprise, in coming to my own office last year, and our office has been there for 104 years, that for us to make a statement of our objectives which the senior people in the office could agree upon was very very difficult. The fact that we ended up with a statement is not such a great event, but the fact that we have gone through this thought process of getting to that statement I think was a valuable exercise for my executive. So I would suggest to your committee that the process of consideration of objectives is a very valuable process in itself. The final result is very useful to others, who may not have been through the process and they will see an end result of a statement of where you intend to go. So I encourage you to proceed that way, providing for flexibility within your objectives.

As to debate on the reports of your committee, and I think your question asked what advantages I see emerging from that well, I see advantages and disadvantages. I report to the House of Commons generally and that report is referred to this committee. The committee then discusses part of the report; then the report goes forth. But what happens there? Does the House of Commons understand what goes on in the deliberations of this committee? Is there a final closing of the circle? I suggest that maybe there is not in all cases. I think it would be healthy for Parliament to have the opportunity to hear about and possibly debate, the activities, the reports, of your committee.

• 1145

It does leave the risk of this committee's coming up with an eminently fine suggestion, and then the political forces, being what they may be, causing a situation where a fine recommen-

## [Traduction]

examens particuliers, dans la mesure où ces tâches n'occasionnent pas d'interférences indues avec les fonctions ordinaires du Bureau de la vérification

Vu que vous avez dit plus tôt que le vérificateur constitue la principale ressource du Comité des comptes publics, votre avis là-dessus m'intéresse. Nous avons essayé récemment de faire cela mais avons échoués. Pourquoi cette recommandation? Pouvez-vous répondre?

**Le président:** Qui souhaite commencer? Monsieur Dye?

**M. Dye:** Je vais essayer de répondre, monsieur le président. En ce qui concerne votre crainte qu'un énoncé des objectifs imposerait une rigidité excessive, il me semble que l'on pourrait les formuler de manière à conserver la souplesse voulue pour faire face aux événements imprévus et ne pas limiter indûment vos activités. Un tel énoncé des objectifs mérite un examen sérieux car il me semble que tout Comité, toute organisation fera un bien meilleur travail s'il existe un document qui précise en quoi son rôle consiste et énonce ce qu'il y a lieu de faire et pourquoi. Il me paraît donc qu'il y a un grand avantage à formuler des objectifs et c'est un travail peut-être beaucoup plus difficile que vous ne le pensez.

J'ai été très surpris de constater, lorsque je suis entré en fonction l'année dernière, combien il s'est avéré difficile de rédiger un énoncé de nos objectifs que les principaux responsables du service puissent accepter, et pourtant celui-ci existe depuis 104 ans. Le fait que nous ayons pu produire un tel énoncé ne constitue pas un bien grand événement, mais le processus de réflexion qui nous y a conduit a été très utile. Il me semble qu'il devrait en être de même dans le cas de votre Comité. Le produit qui en sortira sera très utile également aux autres qui n'auront pas participé au processus et qui sauront, dès lors, quelles sont vos intentions. Je vous encourage donc à entamer ce processus tout en conservant à vos objectifs une certaine souplesse.

En ce qui concerne un débat en Chambre, sur les rapports de votre Comité, j'y vois des avantages et des inconvénients. Je fais rapport en général à la Chambre des communes, le rapport est ensuite renvoyé au Comité. Celui-ci en examine certaines parties et le renvoie à la Chambre. Que s'y passe-t-il? La Chambre des communes comprend-elle ce qui s'est passé au Comité? La boucle est-elle bouclée? Ce n'est pas nécessairement le cas chaque fois et ce serait une bonne chose que le Parlement ait l'occasion de connaître et de débattre les activités et les rapports de votre Comité.

A l'opposé, cela comporte le risque que le Comité, ayant formulé une excellente suggestion, des forces politiques interviennent qui conduiraient à son rejet par une chambre parti-



[Text]

dation of this committee loses in a political chamber. The outcome of that is something which must be thought through very carefully before you engage in possible debate of your reports, because it would be a shame to have a fine resolution or a fine report defeated, and maybe have a change in the behaviour of the public service as a result of the House saying that they are really not interested in that fine recommendation of this committee. So, sure, there are some risks. But I think the end result is that there is accountability. That is what we are trying to seek, that the circle is closed and there is, indeed, accountability of Parliament debating the auditor's report as reported through a considered report of this committee.

The early release of a chapter or a report on an enterprise or an activity prior to what has become the annual report, I think most of us are agreed would be beneficial. A change is coming down the pike—probably that change in the act to provide for reporting, at least annually, will be entering the House in the early fall. We believe at this time that it is not possible to get it on the order papers for the session. I am reasonably patient. If the act amendment had succeeded earlier, we might have had a chapter out to you by now. There is a chapter available but I do not have the legal authority to table anything right now.

**Mr. Desmarais:** Comprehensive auditing is something new that may not have been covered in the act. I have difficulty in understanding why you could not issue a report on a comprehensive audit without waiting for your normal attest audit date which is some time in November each year.

**An hon. Member:** It does not necessarily—

**Mr. Dye:** In fact, the act does contemplate comprehensive auditing and our reporting of the financial attest work. I signed off the statements of Canada last year about September 8 or 12—I have forgotten which date in early September. The annual report came along later with a result of the comprehensive audit and some commentary on all those financial statements that were signed off during the year in which there were qualifications.

**Mr. Desmarais:** May I just say that the comprehensive audits you perform for different departments are made available to the department as soon as you have completed the audit.

**Mr. Dye:** The draft is discussed with them. In fact, it is officially made available to them after members of Parliament have received it, but the reality is, we have had the response from the department, and we print that response with our report. The department is fully aware of 99 per cent of the contents of that report. There may be a minor change after they have seen it, but not very much.

**Mr. Desmarais:** Is there any possibility of our being included in the draft, as you circulate the draft to departments, so we could come in at that point and have a look at these drafts?

**Mr. Dye:** It is not an option I have considered. To this point, I have said that Parliament as a whole is our client, and we must treat each member of Parliament equally. We present

[Translation]

sane. C'est un risque qu'il faut examiner de très près car il serait très dommage qu'une résolution très valable ou un excellent rapport soit rejeté, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner. Il y a donc certainement des risques mais cette solution permettrait de boucler la boucle et d'assurer une bonne imputabilité, avec l'occasion pour le Parlement de débattre du rapport du vérificateur général après un examen attentif par ce Comité.

En ce qui concerne maintenant la publication anticipée d'un chapitre du rapport annuel concernant une entreprise ou une activité donnée, je pense que la plupart d'entre nous trouveraient cela bénéfique. Une modification de la loi doit intervenir prochainement, peut-être à l'automne, notamment à la disposition qui prévoit un rapport au moins annuel. Nous ne pensons pas qu'il soit possible d'introduire cet amendement durant la session en cours mais nous savons faire preuve de patience. Si cet amendement avait déjà été adopté, nous pourrions d'ores et déjà vous communiquer un chapitre qui est déjà prêt mais que je n'ai pas le pouvoir de déposer légalement dans l'immédiat.

**Mr. Desmarais:** La vérification intégrée est un concept nouveau qui n'est peut-être pas encore couvert par la loi. J'ai du mal à comprendre pourquoi vous ne pourriez pas publier un rapport de vérification intégrée sans devoir attendre la date normale de dépôt qui intervient au mois de novembre de chaque année.

**Une voix:** Cela n'est pas nécessairement...

**Mr. Dye:** En fait, la loi prévoit la vérification intégrée et un rapport d'attestation financière. J'ai signé ce rapport l'année dernière aux alentours du 8 ou du 12 septembre, j'ai oublié la date exacte. Le rapport annuel n'est intervenu que plus tard avec les résultats de la vérification intégrée et des commentaires sur tous les états financiers approuvés durant l'année.

**Mr. Desmarais:** De toute façon, les résultats des vérifications intégrées des divers ministères auxquelles vous procédez sont communiqués à ceux-ci aussitôt qu'ils sont connus.

**Mr. Dye:** Nous leur soumettons notre projet de rapport. Officiellement, ils ne l'auraient qu'après dépôt en Chambre mais, dans la pratique, nous connaissons la réponse du ministère et la publions conjointement à notre rapport. Le ministère est pleinement informé de 99 p. 100 du contenu de ce rapport. Certains changements mineurs peuvent intervenir ultérieurement mais ils sont peu nombreux.

**Mr. Desmarais:** Serait-il possible de nous communiquer également ce projet au moment où vous le remettez au ministère de manière à ce que nous en soyons saisis en même temps?

**Mr. Dye:** C'est une possibilité à laquelle je n'ai pas réfléchi. Pour le moment, notre client est le Parlement dans sa totalité et nous devons traiter tous les députés de façon égale. Nos



[Texte]

our reports all at one time. It is an alternative I am certainly prepared to think about. I have not.

**Mr. Desmarais:** You know very well the public-accounts committee is more equal than others.

**Mr. Dye:** I have not, at this point, considered the alternative. I am willing to think that one through.

**Mr. Desmarais:** The other point that you did not cover—

**Mr. Dye:** The one on influence I have not touched.

**Mr. Desmarais:** —is the one where we could, and normally should, be able to refer matters we want more information on to the Auditor General. I suppose that could be done through our staff.

**Mr. Dye:** I think it is important that my office receive that kind of instruction directly from a member of Parliament. The nuance of your concerns is important for us to understand.

**Mr. Desmarais:** It is not really an instruction, it is a request.

**Mr. Dye:** I would encourage your committee to influence our activities, to know what we are doing, to have some input in it. I would like to reserve the opportunity to make a judgment as whether or not I would accept the request of the committee. But obviously you people are the client and we are very receptive to your observations. You cited a situation where your committee wanted to influence our activities but, in spite of the resolution's not passing, we are very, very aware of the concerns of this committee and are taking those into account in our auditing this year.

• 1150

We find the input from this committee immensely valuable to our planning, and we would like to hear from you.

**Mr. Desmarais:** Good. My last question, Mr. Chairman?

In recommendation 31 you mention that:

Public Accounts Committees prepare substantive reports at least annually containing a summary of findings, . . .

Mr. Hanson, we issued about 16 reports this year, are you implying that we should issue a summary of those 16 reports with the recommendations of each contained in a sort of summary report, or is this intended for committees that do not issue any reports?

**Mr. Hugh R. Hanson (Consultant and Co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability):** It was primarily directed to those committees that issue no substantive reports whatsoever. The problem in some of the provinces is that the committee report is only that "we met on such and such a day", and that is it.

[Traduction]

rapports sont tous soumis en même temps. C'est une possibilité à laquelle je vais réfléchir mais je ne l'avais pas encore envisagée.

**Mr. Desmarais:** Vous savez très bien que le Comité des comptes publics est plus égal que les autres.

**Mr. Dye:** Je n'avais pas envisagé cette possibilité mais je suis disposé à y réfléchir.

**Mr. Desmarais:** Il y a un point que vous n'avez pas couvert . . .

**Mr. Dye:** Je n'ai pas abordé la question de l'influence.

**Mr. Desmarais:** . . . et qui est la possibilité pour nous de demander un supplément d'information au vérificateur général. J'imagine que notre personnel pourrait vous en faire la demande.

**Mr. Dye:** Il vaudrait mieux que ce genre d'instruction soit transmise à mon service directement par un député. Il est important que nous sachions très exactement ce que vous souhaitez.

**Mr. Desmarais:** Il ne s'agirait pas vraiment d'une instruction, mais d'une requête.

**Mr. Dye:** J'encourage votre comité à influencer nos activités, à déterminer quelles elles sont, à les façonner. J'aimerais me réserver la faculté d'accepter ou de rejeter la requête du Comité. Cependant, il est évident que vous constituez notre client et que nous devons nous montrer très réceptifs à vos observations. Vous avez évoqué un cas de tentative du Comité d'influencer nos activités mais, bien que la résolution ait échoué, nous sommes très conscients de vos préoccupations et en tenons compte dans notre travail de cette année.

L'apport de votre Comité nous aide immensément dans notre planification et nous sommes toujours prêts à vous écouter.

**Mr. Desmarais:** Bien. Une dernière question, monsieur le président?

A la recommandation 31, vous demandez que:

Les commissions des Comptes publics préparent, au moins une fois par année, des rapports étoffés contenant des résumés des constatations . . .

Monsieur Hanson, nous avons publié 16 rapports l'année dernière. Demandez-vous que nous publions un résumé de ces 16 rapports, avec les recommandations contenues dans chacun, ou bien cela vise-t-il les comités qui ne publient pas de rapport?

**Mr. Hugh R. Hanson (expert, Fondation canadienne pour la vérification intégrée, co-auteur du rapport sur une plus grande imputabilité):** Cela vise principalement les comités qui ne publient aucun rapport étoffé d'aucune sorte. Le problème qui se pose dans certaines provinces est que le comité rapporte uniquement qu'il s'est réuni tel et tel jour un point c'est tout.

[Text]

Taken in conjunction with recommendation 33 about setting aside time to debate, it could very well be that, as the committee issues reports over the years, it might want to summarize in a single report that could be used as the document, as it were, for debate in the House.

May I just, Mr. Chairman, add to what Mr. Dye said about the question of debate in the House?

It is a responsibility of all members of Parliament to hold the government accountable for its administration. This committee is the chief vehicle through which the House has chosen to fulfil that responsibility. However, each individual member of Parliament still has that responsibility, and it is our view that that really should be recognized by having the report of this committee debated by the full House. We also think it would be an opportunity to give another airing to the highlights of some of the issues that the committee has dealt with and to give some recognition to the very substantial and hard work that the committee does.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hanson.

If I might, just on a point of clarification, Mr. Desmarais was saying that we put in 16 reports this year. I think he means this session, which happens to have spread over 25 months and is the longest session we have ever had in parliamentary history. We are not quite as verbose as you were implying.

**Mr. Anguish:** Excuse me, Mr. Chairman; I have a taping to do on parliamentary reform at 12 o'clock and would ask to be excused from the committee.

**The Chairman:** Certainly, Mr. Anguish; thank you for coming.

All right, we will move on to Mr. Hovdebo, then.

**Mr. Hovdebo:** Just to follow up on a couple of things that Mr. Desmarais was speaking of. I noticed in the report that Ontario, the Yukon and Saskatchewan in the process of reporting, came up with a written statement of the role of responsibilities, and I am wondering if Mr. Kelly or Mr. Hanson could give us any information on what the feeling was within those groups and whether there was a noticeable difference.

**Mr. Hanson:** Certainly in the instances of Ontario and Yukon, which are the two that have done that recently—they both did it in 1980 I believe it was—the members there told us that it was of enormous assistance to them to clarify in their own minds what they were about. They think it has, in fact, contributed to the effective working of their committees.

The Saskatchewan one was done in 1970 and the personnel involved changed so we cannot really comment on that.

**Mr. Hovdebo:** The implication of that is that it should be done every session.

**Mr. Hanson:** Well, perhaps every Parliament.

[Translation]

En conjonction avec la recommandation 31 concernant le débat en Chambre, il serait logique que le Comité résume dans un seul document les différents rapports qu'il publie dans l'année aux fins du débat à la Chambre.

Pourrais-je ajouter quelque chose à ce que M. Dye a dit concernant le débat à la Chambre, monsieur le président?

C'est le rôle de tous les députés de tenir le gouvernement responsable de son administration. Ce Comité est le principal instrument par lequel la Chambre a choisi de s'acquitter de cette tâche. Cependant, elle continue à incomber à chaque député individuellement et nous considérons que la meilleure façon de l'accomplir est de soumettre le rapport du Comité aux débats de la Chambre dans sa totalité. Cela donnerait une occasion supplémentaire de faire connaître ses principaux éléments, de même que le travail très difficile et très considérable que ce Comité abat.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Hanson.

J'aimerais demander une précision. M. Desmarais a dit que nous avions publié 16 rapports cette année. Je pense qu'il veut parler de la session en cours, qui dure en fait depuis 25 mois et qui est la plus longue que l'on ait jamais vue dans l'histoire du Parlement. Nous ne sommes pas tout à fait aussi verbeux que vous le laissiez entendre.

**M. Anguish:** Monsieur le président, j'ai un enregistrement à faire sur la réforme parlementaire à midi, si bien que je vais devoir prendre congé.

**Le président:** Certainement, monsieur Anguish; merci d'être venu.

Bien. La parole est à M. Hovdebo.

**M. Hovdebo:** J'aimerais revenir sur certains points évoqués par M. Desmarais. J'ai noté que l'Ontario, le Yukon et la Saskatchewan ont formulé par écrit un énoncé du rôle et des attributions du Comité des Comptes publics et j'aimerais que M. Kelly ou M. Hanson nous en parlent et nous disent si ces énoncés diffèrent sensiblement.

**M. Hanson:** Dans le cas de l'Ontario et du Yukon, qui ont procédé à cet exercice récemment—je crois que c'était en 1980—les membres nous ont dit que cela les avait énormément aidé à préciser leur rôle dans leur propre esprit. Ils considèrent que cela a grandement contribué à l'efficacité de leurs Comités.

Cette formulation a été effectuée en 1970 en Saskatchewan et les députés de l'époque ne sont plus là, si bien que je ne peux pas vous en parler.

**M. Hovdebo:** La conclusion qui s'en dégage est qu'il faudrait le faire à chaque session.

**M. Hanson:** Peut-être à chaque législature.

[Texte]

**Mr. J. Kelly:** Well, I think it is a worthwhile exercise, at the beginning of a new session where there is a substantive change in membership, or at least at the beginning of a new Parliament in your case, since your members are appointed for the life of the Parliament, to review the existing terms of reference, if you like, drafted by the preceding committee.

**Mr. Hovdebo:** Let us go back a little further now, to Mr. Lambert's statement. I know that that particular concern can be the basis of pretty much interminable discussion, but he brought up a concern that I think had to do with estimates and that line between estimates, the future and the past, and value for money.

• 1155

Are we not, by the comprehensive audit, forced to interpret policy in such a way that we are always going to be looking at how policy—in order to say we are getting value for money, we have to know what the policy means, so therefore we are forced to interpret the policy. I wonder if you would comment on that? And that, of course, gets us into the estimate process, the reason for the estimates. I am leaving it kind of up in the air there, but I just would like some comment on it.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Hovdebo's question, I think we would take the position that any policy should be valuable, and there should be criteria against which the implementation of the policy can be measured. Consequently, I think it is reasonable for your committee to rely on my office to understand the criteria, indeed assist in setting, possibly, the criteria for measuring so we can proceed to audit against a program or a policy. If we cannot do that, then we are going to report again to your committee and say the thinking behind the program is fuzzy; it does not know what it set out to do and we have difficulty in reporting to you that they knew what they were doing or did what they planned to do because they did not have a plan to do what they set out to do.

Consequently, I think in the area of policy our office is not going to talk about the policy itself or its merits or its demerits, but we are going to talk about the regard to economy, efficiency, and possibly effectiveness.

**Mr. Hovdebo:** Did you have a comment on that, too, any of you?

**Mr. J. Kelly:** Well, I think in the case of this committee—and I do not want to be too presumptuous—that you have spent a long time over the years considering the form of the estimates, and I might say I think this has been a valuable exercise. I endorse what Mr. Dye has said, that without reasonable benchmarks in the form of an adequate plan as to what the objectives of a particular program are, what efficiency levels it should meet, what its costs are going to be, what its outputs are going to be, you will have a difficult time in assessing—anyone would have a difficult time in assessing how successful and how well it was managed.

[Traduction]

**M. J. Kelly:** Cela me paraît être un excellent exercice à entreprendre au début de chaque nouvelle session, lorsqu'un grand nombre des membres des Comités sont renouvelés, ou du moins au début de chaque nouvelle législature, dans votre cas, puisque vos membres sont nommés pour la durée de la législature. Cela permettrait de réfléchir au mandat formulé par le Comité précédent.

**M. Hovdebo:** Revenons un peu plus en arrière à la déclaration de M. Lambert. Je sais qu'on peut discuter interminablement de cette question, mais M. Lambert a soulevé un problème relatif aux prévisions budgétaires, au lien entre ces prévisions, les plans pour l'avenir et les réalisations passées, et le fait d'obtenir une juste valeur pour l'argent dépensé.

La vérification intégrée ne nous oblige-t-elle pas à interpréter les politiques en nous forçant à voir comme elles sont... Je veux dire que si l'on veut nous faire vérifier que nous en avons pour notre argent, nous devons connaître les orientations politiques, et par conséquent les interpréter. J'aimerais connaître votre opinion là-dessus. Et ceci nous amène, bien entendu, aux prévisions budgétaires et à leur raison d'être. Je ne veux pas m'étendre davantage là-dessus, mais j'aimerais savoir ce que vous en pensez.

**M. Dye:** Je répondrai à la question de M. Hovdebo, monsieur le président, en disant qu'à nos yeux toute politique devrait être valable, et qu'il devrait y avoir des critères permettant de juger l'application des politiques. Je pense donc que votre Comité devrait se fier à mon bureau pour comprendre les critères, peut-être même pour aider à les définir, afin que nous puissions procéder à la vérification en nous fondant sur le programme ou la politique. Si ce n'est pas possible, nous ferons de nouveau rapport à votre Comité en disant que la conception qui est à l'origine du programme est floue, que les objectifs n'avaient pas été clairement définis et qu'il nous est difficile de vous affirmer que les intentions qui présidaient au programme ou les objectifs que l'on s'était fixés ont été réalisés, ou que le projet n'aurait pas été suffisamment étudié avant sa mise en oeuvre.

Je pense donc qu'en matière de politiques, notre bureau ne discutera ni du fond de la question, ni de ses vertus ou de ses imperfections, mais de son rendement au plan économique, de son efficacité et peut-être de son succès.

**M. Hovdebo:** Est-ce que l'un d'entre vous a quelque chose à ajouter là-dessus?

**M. J. Kelly:** Je crois, sans vouloir être trop présomptueux, que ce Comité a consacré beaucoup de temps, au fil des années, à étudier la forme du budget, et cette étude a été fructueuse. Je me range aux côtés de M. Dye, et considère également qu'en l'absence de repères précis quant aux objectifs d'un programme particulier, au niveau d'efficacité à atteindre, aux dépenses à engager, aux résultats escomptés, il est extrêmement difficile pour quiconque de juger de son succès et de l'efficacité de sa gestion.



[Text]

So I think your starting place may be the form of the estimates, as opposed to their content, and the kind of information you initially receive. As I said before, I think closing the loop is a matter of comparing the actual results with those forecast at the time and determining the reasons why or why not the program was successful in meeting its goals or was being economically managed.

**Mr. Hovdebo:** What you are really suggesting, then, is that the new form of estimates will make it unnecessary for the public-accounts committee to interpret the reason for an expenditure quite as much.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I think you will see our audit processes evolve to an audit of the estimates themselves. It may well be that over time we will be able to shift our emphasis from reporting on a department long after the fact of some activity to reporting on the estimates, which will give us a two-way view of looking back—looking at their past history and their statements within the estimates—and looking at their future activities. In our report to you, I think we will be able to offer you an analysis of whether or not the objectives are clearly stated and whether or not they are being met.

**Mr. Hovdebo:** The implication there is still, again to refer to Mr. Lambert, of dependence on the Auditor General's office and its interpretation of something, whatever it is. What was intended at the estimates or the policy was what was intended by putting that money in the estimates and then whether or not it was done.

• 1200

I know this is a very difficult thing to get at, but it is the kind of thing that bothers me considerably. I am not used to operating on a blind-faith approach, and I think: Well, okay, I do not have the time or I am unable to put in the time and therefore I have to depend on it. I know of no other way so I cannot make a suggestion on it. It is the kind of thing that is always going to be before this committee and maybe that is why the integration of the Auditor General's thinking into committee meetings might sometime be something we should think about and look at a little more than we do at the moment. I know that we went that way in the past apparently, from what I understand, that we did spend considerably more time with the Auditor General. I recognize the reasons for changing that to some extent, but I wonder whether . . . I suppose it ends up being a matter of time—we just do not have much time to do it—and how we get around it.

**The Chairman:** Are there any further comments?

Mr. Hanson.

**Mr. Hanson:** I would just like to say, if I may, Mr. Chairman, that I think this really emphasizes the central importance of the auditor's report and the way it is directed. We make recommendations in our study about the sort of dialogue you are now having with the auditor about the kinds of things that are needed and the absolute necessity of the

[Translation]

Le point de départ, je crois, devrait être la forme du budget par opposition à son contenu, et le genre d'information qui vous est donné à l'origine. Toute comparaison valable, je l'ai déjà dit, doit poser les résultats effectifs au regard de ceux qui avaient été prévus, et déterminer les raisons pour lesquelles le programme est, ou non, parvenu à remplir les objectifs, ou a été judicieusement géré.

**M. Hovdebo:** Vous voulez donc dire que la nouvelle forme que prendront les prévisions budgétaires rendra superflu ou presque, pour ce Comité d'interpréter les motifs qui sont à l'origine d'une dépense.

**M. Dye:** Je crois que vous verrez que notre vérification évoluera vers une vérification des prévisions mêmes. Il est fort possible qu'à l'avenir, nous pourrions faire porter notre effort sur les prévisions budgétaires, au lieu de rendre compte d'une activité passée d'un ministère, ce qui nous permettra de voir les choses sous deux angles: d'une part, le passé, et les déclarations d'intention contenues dans les évaluations, et d'autre part, l'avenir. Nous pourrions, dans le rapport que nous vous présenterons, vous fournir une analyse sur les objectifs en vous disant, d'une part, s'ils ont été clairement définis, et d'autre part, s'ils ont été réalisés.

**M. Hovdebo:** Mais ceci signifie toujours encore, pour en revenir à M. Lambert, que nous dépendons du Bureau du Vérificateur général et de son interprétation, quelle qu'elle soit. Mais les intentions en matière d'évaluations ou de politiques, ce sont les intentions qui ont présidé à l'inscription de ces sommes dans le budget, et la question est de savoir si ces intentions se sont concrétisées ou non.

Je sais que c'est une question qu'il est difficile de cerner, mais qui me préoccupe beaucoup. Je n'ai pas l'habitude d'accorder aveuglément confiance, et je me dis: tant pis, je n'ai pas le temps, je ne suis pas en mesure d'y mettre le temps nécessaire, et c'est pourquoi je dois m'y fier. Je ne connais pas d'autres façons de procéder, et c'est pourquoi je ne puis en préconiser une. C'est le genre de problème qui se posera toujours à ce comité, c'est pourquoi nous devrions peut-être réfléchir à la façon d'intégrer l'opinion du Vérificateur général au travail du Comité et en tenir davantage compte qu'à l'heure actuelle. Je sais, d'après ce que l'on m'a dit, que nous le faisons autrefois, et que nous passions beaucoup plus de temps avec le vérificateur général. Je comprends les motifs qui ont changé cet état de choses dans une certaine mesure, et je me demande si . . . Le motif déterminant, je pense, est une question de temps—nous n'avons tout simplement pas le temps de le faire—et comment parer à cet inconvénient.

**Le président:** Y a-t-il d'autres observations?

Monsieur Hanson.

**M. Hanson:** J'aimerais simplement dire, si vous me le permettez, monsieur le président, que cela met bien en lumière l'importance cruciale du rapport du vérificateur et de la façon dont il est présenté. Nous formulons, dans notre rapport, des recommandations émanant de l'échange de vues que vous avez avec le vérificateur en ce qui concerne les mesures nécessaires,



## [Texte]

auditor's keeping the needs of the committee in mind as the report is being written so that the committee will be guided to issues and be able to draw out the implications themselves once the auditor has pointed the direction. The necessity for reports written with that in mind I think is absolute.

**Mr. Hovdebo:** Just to follow up, in the two years I have been part of this committee, in the process quite often something has come up when we were working on a chapter in the report. I am thinking of things like veterans' affairs, for instance. They got to the committee not from the Auditor's report but from their experience in the public or their experience in another committee or just something that happened back home in their constituency, and this also worries me a bit because the Auditor General is working with the people who are administering it. He has to get under their skin in some way to know what they are thinking. Sometimes that is impossible, but sometimes the opening to what you can get into is out there in the country and the Auditor General is just not going to get to that opening. But how does this committee do it?

**The Chairman:** Is there any comment on that?

Mr. Kelly.

**Mr. J. Kelly:** I think one of our recommendations, Mr. Hovdebo, through you, Mr. Chairman, relates to the ability of the committee as a committee to direct the auditor's attention to specific assignments that the committee would like to see carried out. We felt that this direction should be accepted by the auditor as long as it did not interfere with his statutory duties; that is, it did not draw all of his resources for a long period of time on the issue and preclude him from carrying out the duties laid down in the Auditor General Act. But it does provide a vehicle whereby the committee can take an initiative and inquire into affairs that are legitimately the committee's concern, and this has operated successfully in provinces.

In Ontario, for example, and it is on the public record, they have given direction to their auditor to carry out specific assignments, and one of the great advantages to direction coming from the committee acting on behalf of the legislature in this role of overseeing the administration is that the Auditor General can attend the meeting and provide the committee with advice with respect to the matter. In a few areas, for example, he can tell them whether or not what they are suggesting is practical and doable. He can suggest to them the amount of resources it will take, and he can help them define, through dialogue and discussion at the meeting, the terms of reference of the assignment so it is clear to him and to them what they want the Auditor General to do.

• 1205

I think this is a great advantage, as opposed to, say, a motion by the House under a standing order, which provides no opportunity at all for dialogue with the Auditor General on

## [Traduction]

et insistons sur la nécessité, pour le vérificateur, de tenir compte des besoins de ce comité dans la rédaction de son rapport, qui doit attirer l'attention du comité sur les problèmes, afin que ce dernier puisse en tirer lui-même les conséquences. Il vous paraît essentiel qu'en rédigeant le rapport, on s'inspire de cette nécessité.

**M. Hovdebo:** A ce propos, il est souvent arrivé, depuis deux ans que je siège à ce comité, qu'une question ait été soulevée—les affaires des anciens combattants, par exemple—lors de nos travaux sur un chapitre du rapport. Ces questions ont été portées à l'attention du comité non à la suite du rapport du vérificateur, mais parce que les députés en avaient entendu parler, soit en public, soit dans un autre comité, ou relativement à un événement qui s'était déroulé dans leurs circonscriptions, et ceci aussi me paraît un peu inquiétant, car le vérificateur général a des contacts avec des gens qui administrent les programmes. Il lui faut un don de seconde vue pour savoir ce que ces gens pensent; c'est parfois impossible, mais il arrive également que la réponse à la question se trouve quelque part dans le pays, et que le vérificateur général soit dans l'impossibilité de la trouver. Comment le comité s'y prend-il alors?

**Le président:** Quelqu'un a-t-il une observation à faire sur ce point?

Monsieur Kelly.

**M. J. Kelly:** Je crois que l'une de vos recommandations, monsieur Hovdebo, porte sur la capacité du comité, en temps que comité, à attirer l'attention du vérificateur sur certaines tâches que le comité voudrait lui confier. Je crois que le vérificateur devrait accepter cette indication dans la mesure où la tâche en question n'entrave pas ses fonctions réglementaires, ne mobilise pas toutes ses ressources pendant une longue période, et ne l'empêche pas de remplir la mission qui lui a été confiée dans le cadre de la Loi sur le vérificateur général. Mais ceci permettrait au comité de prendre une initiative et d'attirer son attention sur des questions qui relèvent légitimement de son mandat, et cette possibilité a été exploitée avec succès dans les provinces.

C'est ainsi qu'en Ontario—le fait est de notoriété publique—le vérificateur s'est vu confier certaines tâches spécifiques, et l'un des grands avantages, lorsque l'initiative provient du comité assumant, au nom de la législature, le rôle d'exercer un contrôle sur l'administration, est que le vérificateur général peut assister aux réunions et conseiller le comité en la matière. Sur certaines questions, il peut leur dire, par exemple, si la proposition a des chances de se concrétiser. Il peut leur donner une idée des ressources qui seront nécessaires, et il peut les aider à tracer, par dialogue ou discussion en séances de comité, le mandat ou la mission dont il est chargé, afin que chacun sache au juste ce que le Vérificateur général est censé faire.

Je crois que cette procédure présente un grand avantage sur une motion faite dans le cadre du Règlement de la Chambre, qui ne laisse aucune place au dialogue avec le Vérificateur

*[Text]*

the practicality, the resources required, the timing, and the terms of the assignment they are giving it. But it is a vehicle for the committee itself to take an initiative, and in the provinces where it has been exercised it has worked reasonably well, because of the close working relationship between the auditor and the committee.

There was one wrinkle procedurally that I thought was worth mentioning, too. In Ontario, for example, they had a committee procedure such that having discussed the assignment and so on at one meeting, they would vote on it at the subsequent meeting, to ensure that all members had had a chance to think it over and to discuss it fully. That has worked out for them, and it worked out reasonably well at that time.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, just to comment on Mr. Hovdebo's concerns about our office having an awareness of what is going on throughout the country, we do have offices throughout the country, in most major cities of this country, and I think we do have a mechanism to maintain an awareness of issues across the land and we try to bring those awarenesses through in our report. I do not think our whole report is—

**Mr. Hovdebo:** Do you have them outside the government machinery?

**Mr. Dye:** No, our offices are within Parliament's activities, although many of our people have a great deal of experience in the private sector and some are in on contract. So we have quite a flavour, through our office, of the office beyond the world of government.

Also, I am not concerned about this committee being constrained to debating only what has been stated in our report. I think it is very relevant that recent events, the impressions of individual members, the experiences of individual members, be brought forth in discussion on these reports. I think the broad backgrounds of your committee provide a richness to the discussion, and I do not see that you necessarily have to constrain yourselves to only what we report. I think you should have the opportunity to bring other factors into the discussion.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

Gentlemen, I wanted to cover in a little more detail recommendations 7, 8 and 9. Recommendation 7 is that provision be made to allow public-accounts committees to meet whether the House is in session, recessed, or prorogued. Now, there is no difficulty with meeting in session or even during recess, although we do not often do it, but at least in the case of the federal committee, when the House is prorogued, there is no House, and in some people's opinion there is no committee. Certainly there is no chairman of the committee, although the clerk advises me that the committee membership continues throughout the Parliament . . .

Well, is not prorogation—no, dissolution is the end. All right, so prorogation, in practice, lasts only a few hours,

*[Translation]*

général sur la faisabilité, les ressources nécessaires, le calendrier et les modalités de la mission qui lui est confiée. Mais ceci permet au comité lui-même de prendre l'initiative, et dans les provinces où ce dispositif a été mis en place, il a fonctionné de façon assez satisfaisante, parce qu'une étroite collaboration s'instituait entre le vérificateur et le comité.

Mais il y a un petit aménagement de la procédure qui me paraît mériter d'être signalé. C'est ainsi qu'en Ontario, la discussion en comité sur la tâche à confier au vérificateur se faisait lors d'une séance, mais le vote n'avait lieu que lors de la séance suivante, afin que tous les membres aient pu réfléchir à la question et en débattre. Dans le cas de l'Ontario, les résultats ont été satisfaisants et les choses ont assez bien marché.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, je voudrais relever la remarque de M. Hovdebo sur la manière dont notre bureau est informé de ce qui se passe dans le pays. Nous avons des bureaux dans tout le pays, dans les principales métropoles, et nous sommes sensibilisés à la nécessité de rester au courant des problèmes qui se posent et d'en tenir compte dans notre rapport. Je ne crois pas que tout notre rapport soit . . .

**M. Hovdebo:** Ces bureaux existent-ils indépendamment de l'appareil gouvernemental?

**M. Dye:** Non, nos bureaux relèvent des activités parlementaires, bien qu'un grand nombre de nos collaborateurs aient beaucoup d'expérience du secteur privé, et certains sont engagés à contrats. Grâce à eux, nous ne sommes donc pas coupés du monde extérieur.

Je ne pense pas non plus que ce comité devrait se limiter à ne discuter que du contenu de notre rapport. Il me paraît pertinent de se référer, lors de la discussion de ce rapport, à des événements récents et aux impressions et expériences de membres individuellement. Les membres de votre comité viennent d'horizons divers, ce qui ne peut qu'enrichir la discussion, et je ne vois vraiment pas pourquoi vous devriez vous limiter uniquement au contenu du rapport, et je pense que vous devriez pouvoir introduire d'autres éléments dans la discussion.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Hovdebo.

Je voudrais entrer un peu plus dans le détail des recommandations 7, 8 et 9, messieurs. Aux termes de la recommandation 7, des dispositions doivent être prises afin de permettre aux Commissions des comptes publics de se réunir, que la Chambre siège ou non, qu'elle soit ajournée ou prorogée. Les réunions pendant que la Chambre siège, voire en périodes d'ajournement, ne posent pas de problèmes, encore que ces dernières ne soient pas fréquentes, mais en ce qui concerne les comités fédéraux, il n'y a pas de Chambre lorsque celle-ci est prorogée, et aux yeux de certains il n'y a donc pas de comité. Il n'y a certainement pas de président de comité, bien que le greffier me signale que les membres du comité sont nommés pour toute la durée du Parlement . . .

Eh bien, est-ce que la prorogation n'est pas . . . Non, c'est vrai, le Parlement n'est pas dissous. Très bien, cela revient à

## [Texte]

because the tendency for the federal House is to recess during summer, and then when we come back for that session, to prorogue it and start the new session in the afternoon.

So I do not know whether you had us in mind when you mentioned proroguing—oh, you were not thinking of us. All right, then, I suppose we could then say we already do adhere to recommendation 7.

Mr. Kelly.

**Mr. J. Kelly:** Our study covered not only the federal government, but all the provinces—and the Yukon Territory—which at the time had a public-accounts committee. Many of the provincial legislatures meet for periods as short as four months of the year, and it was important for the committee to get its work done and have sufficient meetings to consider the issues before it. This power would allow those committees to do that kind of work when the House was not in session or when it was prorogued. You are quite right, Mr. Chairman, that in the federal case the House is almost perpetually in session, and prorogation, I understand from one of our advisers, a former Clerk of the House of Commons, is very short, so this is largely not applicable to the operation of this committee.

• 1210

**The Chairman:** So, you would agree that we adhere to recommendation 7?

**Mr. J. Kelly:** I just do not think it has that much importance, unless you change the sitting habits of the House.

**The Chairman:** Right.

Then, with recommendation 8, which reads:

Public Accounts Committees be limited to between 5 and 11 members.

I wonder if you considered the numbers. We presently have 20 members, and traditionally. I think this is unavoidable. In a majority-government situation, the government party has, in this case, 11 members, the Official Opposition 7, and the other opposition party 2 members to make up the 20. Now, obviously, there is no great desire for many government members to come to, in effect, attack their own administration, so the interest from government members is limited in numbers, and if we reduced the committee to, say, 10—cut it in half—that would prevent more than one member of the NDP and more than three or four members of the Official Opposition from being members. The way the committee works is that we have two members of the NDP who are very interested and we have about five or seven members of the Official Opposition who are very interested in the working of this committee. That is the problem I see with adhering to your recommendation. Could you comment on that for us?

**Mr. J. Kelly:** I think the two factors we took into account in looking at committee membership was, first, to have a sufficient number of members to be representative of the legislative

## [Traduction]

dire que la prorogation ne dure que quelques heures, car le Parlement fédéral s'ajourne généralement pendant l'été et à la rentrée, il y a prorogation, et la nouvelle session reprend dans l'après-midi.

Je ne sais donc pas si vous pensiez à nous en mentionnant la prorogation—ah, vous ne pensiez donc pas à nous? Très bien, je peux donc dire que nous sommes d'accord sur la recommandation 7.

Monsieur Kelly.

**M. J. Kelly:** Notre étude ne portait pas seulement sur le gouvernement fédéral, mais sur toutes les provinces, ainsi que sur le Territoire du Yukon, qui avait à l'époque un comité des comptes publics. De nombreuses législatures provinciales ne siègent pas plus de quatre mois par an, et il était important que le comité fasse son travail et ait suffisamment de séances pour examiner les questions dont il est saisi. Ce pouvoir permettrait à ces comités d'accomplir ce genre de travaux lorsque la Chambre ne siège pas, ou lorsqu'elle est prorogée. Vous avez raison, monsieur le président, dans le cas du gouvernement fédéral, la Chambre siège presque constamment et la prorogation, me dit l'un de mes conseillers, ancien greffier de la Chambre des communes, est très brève; ceci ne s'applique donc pas, dans l'ensemble, au fonctionnement de ce comité.

**Le président:** Vous pensez donc que nous devrions accepter la recommandation 7?

**M. J. Kelly:** Je ne pense que cela ait grande importance, à moins que vous ne changiez les habitudes de la Chambre.

**Le président:** C'est vrai.

La recommandation 8, elle, stipule:

Le nombre des membres des Commissions des comptes publics soit entre 5 et 11.

Je me demande si vous avez pris ces chiffres en considération. Nous avons à l'heure actuelle, et de par tradition, 20 membres et je ne pense pas que l'on puisse changer cela. Avec un gouvernement majoritaire, le parti gouvernemental a, dans ce cas, 11 membres, l'opposition officielle 7, et l'autre parti d'opposition 2, ce qui en fait 20 au total. Il est certain que peu de membres du gouvernement veulent s'en prendre à leur propre administration, de sorte que la participation des membres du gouvernement est limitée quant au nombre, et si nous réduisions le nombre de membres du comité à 10, par exemple—en le diminuant de moitié—ceci empêcherait plus d'un membre du NPD et plus de trois ou de quatre membres de l'opposition officielle de siéger à ce comité. Mais au sein de ce comité, deux membres du NPD et cinq ou sept membres de l'opposition officielle s'intéressent vivement à nos travaux. C'est pour cette raison qu'il nous serait difficile de suivre votre recommandation. Qu'avez-vous à répondre sur ce point?

**M. J. Kelly:** Lorsque nous avons étudié la question du nombre de membres de ce comité, nous avons tenu compte de deux éléments: d'une part, que ce nombre soit suffisant pour



[Text]

body, and second, to have a membership that was small enough to operate effectively in carrying out its tasks.

One of the things that we found was very important to the functioning of a public-accounts committee in any jurisdiction was a continuity of membership. We ran into provincial members who complained to us about attending report-writing sessions when they had not gone through listening to the evidence or had had an opportunity to ask questions. I think the questions of membership, too, cannot be divorced from the question of substitution, and that all involves the size of the committee. It is interesting to note, for example, that of a House of 635 in the British Parliament in Westminster there are only 14 members of the public-accounts committee, and it functions reasonably well. They find that that is representative enough of their House.

We also, you will recall, see the role of the public-accounts committee as representing the whole legislature in an oversight view of the administration, and that is essentially a non-partisan role, so that questions of attacking the administration . . . . What we are looking at is a fair assessment of their performance, I would think, and we see that as a duty and a responsibility of each member of the House, regardless of party. It often comes down to how the committee views itself and its role, and that was an issue that we felt was essential if partisanship was to be reduced to a minimum and the committee was to do its job.

Would you like to add something to that, Mr. Hanson?

**Mr. Hanson:** I think the only thing I would like to add is that from the analysis that we did of attendance at meetings of this committee in 1980, it was clear that there was a small group of members who are very active and very interested, and then a periphery of sort of a floating membership, almost, that do not come. It is terribly unfortunate, in our view, if people who have not been attending the hearings have to be present when the report is being written and expressing comments on things they are totally unfamiliar with. In our view, it would be much preferable to have the committee, as it were, reduced to that nucleus of active and interested members and have them be the committee.

• 1215

**The Chairman:** Thank you. On recommendation 9, Mr. Kelly.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Mr. Chairman, my apologies. May I free-wheel my way for a few minutes?

**The Chairman:** Mr. Kelly, you were next on the list. When Mr. Hovdebo finished, you were not in evidence or otherwise engaged, so I had to recognize myself. I have one more point and, then, you will be next.

Recommendation 9, gentlemen, reads:

[Translation]

être représentatif du corps législatif, et d'autre part, que ce nombre soit assez réduit pour permettre au comité de s'acquitter efficacement de ses travaux.

L'un des facteurs qui nous a paru très important au fonctionnement d'un comité des comptes publics, quelle que soit la juridiction en cause, c'est d'assurer le suivi de ce comité. Nous avons parlé à des membres provinciaux qui se plaignaient d'assister à des séances de rédaction de rapports alors qu'ils n'avaient pas entendu les témoins, ou n'avaient pas eu l'occasion de poser les questions. La question du nombre des membres est inséparable également de celle de la substitution, et tous deux se rattachent étroitement à la taille des comités. Je vous fais remarquer, par exemple, qu'au Parlement britannique de Westminster, où la Chambre compte 635 membres, le Comité des comptes publics n'en compte que 14, et a l'air d'assez bien marcher. Il est considéré comme suffisamment représentatif de la Chambre.

Rappelez-vous également que nous considérons le rôle du Comité des comptes publics comme représentatif de la législature toute entière dans son étude de l'ensemble de l'administration, et c'est-là essentiellement un rôle qui est au-dessus des partis, de sorte qu'il ne s'agit pas de s'en prendre à l'administration . . . Ce dont il s'agit, c'est de porter un jugement équitable sur sa performance, ce que nous considérons comme étant le devoir et la responsabilité de chaque député, quel que soit le parti auquel il appartient. C'est souvent l'affaire du comité, de la façon dont il se considère et dont il considère son rôle, et cette question nous paraissait cruciale si l'on entendait réduire au minimum l'esprit partisan, et si le comité devait bien faire son travail.

Avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur Hanson?

**M. Hanson:** La seule chose que j'aurais peut-être à ajouter, c'est que d'après l'analyse que nous avons faite des présences aux réunions de ce comité en 1980, il est clairement ressorti qu'un petit groupe de membres, très actifs, manifestaient beaucoup d'intérêt à ses travaux, et qu'autour de ce noyau gravitait tout un groupe de membres qui n'assistaient presque jamais aux séances. Il est fort regrettable, à notre avis, que des gens qui n'ont pas assisté aux audiences aient à être présents lors de la rédaction du rapport et donnent leurs commentaires sur des questions auxquelles ils sont totalement étrangers. À notre avis, il serait de loin souhaitable que le comité soit réduit à ce noyau de députés actifs et intéressés.

**Le président:** Merci. Recommandation n° 9, monsieur Kelly.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Monsieur le président, excusez-moi. Puis-je intervenir quelques instants?

**Le président:** Monsieur Kelly, vous étiez le prochain sur la liste. Lorsque M. Hovdebo a terminé, vous n'étiez pas visible, et j'ai donc dû me donner la parole. J'ai une autre observation à soulever et ensuite vous pourrez parler.

Recommendation n° 9:



## [Texte]

Public Accounts Committees be appointed for the full term of the legislature, and not session by session.

We seem to be in a strange position because our committee membership is appointed for the full term of the Parliament, but the chairmanship is appointed for the session; now he can be replaced or he can resign in the middle of a session. But, given those facts, do you think that we now could be seen to adhere to recommendation 9?

**Mr. J. Kelly:** I think certainly recommendation 9 is being adhered to by the federal public-accounts committee because its members are appointed in fact for the life of a Parliament. The other question you raise with respect to the chairman relates to recommendation 12:

Chairmen of Public Accounts Committees serve for the life of a legislature or until replaced.

**The Chairman:** It is probably true that we do not quite fit into that one.

Thank you, Mr. Kelly. The record may have a little problem here, but I will recognize Mr. Norman Kelly, member of Parliament, and a member of this committee.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Thank you, Mr. Chairman.

I apologize for not being in position when my spot in the batting order came around.

**The Chairman:** You are up now.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** First, I would commend the office for what I thought from the parts of it which I read, a very lucid report. I followed it very easily and understood it, I hope, without too much difficulty. That may be in part of course be ascribed to the name or family connections of one of the authors.

If I may, I will turn to page 112 and, I guess as you were doing, Mr. Chairman, just go through it, poke and prod some of the recommendations there, and see what sort of reactions I get from our witnesses this afternoon.

Starting with recommendation 1, it seems to be a reasonable request, but I wonder whether the subordinate position of the committee with respect to the House precludes any meaningful written statement of role and responsibilities. After all, we are an extension of the House and our role and responsibilities therefore must be shaped by the House.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, if I might attempt an answer to Mr. Kelly's position, it seems to me that if there were a concern by Parliament about the setting of such objectives by the committee that those could be adopted by the House. They could be the will of the house for its committee.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Is what you are really asking not that the committee prepare and adopt a formal

## [Traduction]

Les commissions des comptes publics soient nommées pour toute la durée de la législature et non pour une session seulement.

Nous semblons être dans une position très étrange étant donné que les membres de notre Comité sont nommés pour toute la durée de la législature alors que notre président n'est nommé que pour la durée de la session; il peut même être remplacé ou démissionner en plein milieu d'une session. Étant donné ces faits, pensez-vous que nous puissions souscrire à la recommandation n° 9?

**M. J. Kelly:** Il est certain que le Comité fédéral des comptes publics souscrit entièrement à la recommandation n° 9 car ses membres sont nommés pour la durée de la législature. L'autre question soulevée par rapport à la présidence relève de la recommandation n° 12:

Les présidents des Commissions des comptes publics soient nommés pour toute la durée de la législature ou jusqu'à leur remplacement.

**Le président:** Il est vrai que cela ne correspond pas tout à fait à notre cas.

Merci, monsieur Kelly. Il y aura peut-être des difficultés au niveau du compte rendu, mais je vais donner la parole à M. Norman Kelly, député et membre de ce comité.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Merci, monsieur le président.

Je regrette de ne pas avoir été prêt lorsque mon tour est arrivé.

**Le président:** C'est votre tour maintenant.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Tout d'abord, je voudrais féliciter le bureau du rapport qu'il a rédigé, lequel est très lucide du moins d'après les passages que j'ai lus. Je l'ai lu très facilement et je l'ai compris, j'espère, sans trop de difficultés. Cela est peut-être dû en partie aux relations familiales d'un des auteurs.

Si vous me le permettez, je vais passer à la page 122 et, comme vous l'avez fait, monsieur le président, la parcourir, parler ici ou là de certaines recommandations et voir quelles réactions j'obtiens de nos témoins cet après-midi.

La première recommandation semble être raisonnable, mais je me demande si le rôle secondaire que joue le comité par rapport à la Chambre n'empêche pas toute déclaration officielle définissant le rôle et les attributions du comité. Après tout, nous sommes le prolongement de la Chambre et c'est à celle-ci qu'il revient de définir notre rôle et nos responsabilités.

**M. Dye:** Monsieur le président, si je puis me permettre de répondre à ce que vient de dire M. Kelly, il me semble que si le Parlement voyait d'un mauvais oeil que le comité fixe ses propres objectifs, la Chambre pourrait alors le faire. Ce serait ce que voudrait la Chambre pour son comité.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Vous dites en somme que le comité ne devrait pas préparer et adopter une déclaration

[Text]

written statement, but that we request the House to do that for us?

**Mr. Dye:** No doubt the House would refer it to the committee for it to take the first cut.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Is there not anywhere a written statement of the role and responsibilities of this committee, whether it be a government directive, memo, statute or debates of the House? I may be looking at one person as I talk, but I am addressing all.

**The Chairman:** Mr. Hanson seems to imply that one exists.

• 1220

**Mr. Hanson:** Mr. Chairman, the Standing Committee on Public Accounts is charged with looking at the public accounts of the Government of Canada and the Auditor General's report. That is in the standing orders of the House, so those are the formal terms of reference of this committee.

I think what we are suggesting is that the committee determine on its own the way that it is going to approach and fulfil the responsibilities that the House has given it. I do not think it would be necessary to have added to the standing orders the kind of thing we are suggesting, although frankly I could not see much harm in that. It is really a clarification in the committee's own mind of the way in which it is going to discharge the responsibilities that the House has given it.

**Mr. N. Kelly (Scarborough Centre):** You are anticipating a set of guidelines that would have an informal, unofficial status exclusively within the confines of the committee—is that correct?

**Mr. Hanson:** Yes.

**Mr. J. Kelly:** May I just add a comment, please, Mr. Chairman?

Mr. Kelly, there are two recent examples of committees that have undertaken this kind of an exercise. One was a brand new committee in the Yukon and the other was a well-established committee in the Province of Ontario. Excerpts are in the report, but the vehicle that they chose to gain the acquiescence of the House with their definition of their role and responsibilities—because both have very short standing order directions to them, as you do—was not to build in inflexibility, which Mr. Desmarais was concerned about, by putting it in standing orders, but rather to write their definition of their role and responsibilities in their reports, which were debated in the House in both cases. In fact, in the Yukon case, I believe, the report was concurred with by the House, which gave it an endorsement that the House agreed with the committee's interpretation of its roles and responsibilities. That seems a reasonable vehicle to allow the flexibility that subsequent committees would look for and yet to provide some definition of the role that all committee members could work with.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** What you are really saying, then, is that each public-accounts committee prepare

[Translation]

écrite officielle, mais que nous demandions à la Chambre de le faire à notre place?

**M. Dye:** Il ne fait aucun doute que la Chambre en saisirait le comité.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** N'existe-t-il nulle part d'énoncé officiel du rôle et des responsabilités de ce comité, qu'il s'agisse d'une directive du gouvernement, d'une note, d'une loi ou de débats de la Chambre? Il se peut que je regarde une personne en particulier en parlant, mais je m'adresse ici à tous.

**Le président:** M. Hanson semble sous-entendre qu'il en existe.

**M. Hanson:** Monsieur le président, le Comité permanent des Comptes publics a pour responsabilité de vérifier les comptes publics du gouvernement du Canada et d'analyser le rapport du vérificateur général. Cela figure dans le Règlement de la Chambre et c'est là le mandat officiel de ce Comité.

En fait, nous proposons que le Comité détermine lui-même la façon dont il va aborder et remplir les responsabilités qui lui ont été accordées par la Chambre. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire d'ajouter au Règlement ce que nous proposons, bien que franchement je n'y vois aucun mal. Il s'agit uniquement et en réalité de préciser la façon dont le Comité va assumer les responsabilités qui lui ont été accordées par la Chambre.

**M. N. Kelly (Scarborough-Centre):** Vous parlez d'une série de lignes directrices qui seraient officielles au sein même du Comité, est-ce exact?

**M. Hanson:** Oui.

**M. J. Kelly:** Puis-je faire une observation, s'il vous plaît, monsieur le président.

M. Kelly, deux Comités ont récemment entrepris ce genre d'exercice. L'un était un Comité nouvellement formé au Yukon et l'autre était un Comité créé depuis longtemps en Ontario. Des extraits figurent dans le rapport, mais en vue d'obtenir le consentement de la Chambre quant à la définition qu'ils ont donné à leur rôle et à leur responsabilité—car leur mandat qui figure dans le règlement est très bref, comme le vôtre—they ont choisi non pas d'y introduire un certain manque de souplesse, ce qui préoccupait M. Desmarais, en le faisant figurer dans le règlement, mais plutôt d'insérer la définition de leur rôle et de leur responsabilité dans leurs rapports qui ont été débattus à la Chambre dans les deux cas. En fait, dans le cas du Yukon, le rapport a été adopté par la Chambre, qui a accepté l'interprétation donnée par le Comité de son rôle et de ses responsabilités. Cela semble lui accorder une certaine souplesse que d'autres Comités devraient rechercher tout en donnant aux membres du Comité des précisions quant à la définition de leur rôle.

**M. Kelly (Scarborough-Centre):** Ce que vous dites en réalité, c'est que chaque comité des Comptes publics devrait

[Texte]

and adopt a formal written statement that describes the committee's interpretation of the standing orders of the House?

**Mr. Hanson:** And elaborates on it.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Interprets. So each public-accounts committee prepare and adopt a formal written statement that describes the committee's interpretation and elaboration of the standing order of the House—is that what you are saying, then?

**Mr. J. Kelly:** I think, sir, if I may, through you, Mr. Chairman, that standing orders, particularly in your case, are brief. My recollection, like Mr. Hanson's, is that they refer to you on a permanent basis both the public accounts and the Auditor General's report and charge you with reporting from time to time.

I think the exercise is mainly for the committee to say: How do we see our role and our responsibilities in acting on behalf of the House in this oversight of the administration of public resources? Perhaps secondly, using the vehicle I described: Does the House agree with the way we see our role?

I think this is important for two reasons. One, it gives all members a chance to understand what the role and responsibilities of the committee are as the committee sees them; and, more importantly, I think—and it comes back to Mr. Dye's point—the very process the committee members would go through in first of all establishing their terms of reference, if you like, and secondly, in subsequent committees, for example, reviewing those terms of reference to see their applicability would give them a better understanding of their role and how they carry it out, what their function is, what benefits they can bring to the political and the administrative processes.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Okay. On number 2, from a layman's perspective, they all seem to be eminently reasonable, although I find the last one on the list somewhat debatable. I wonder, in fact, if that last statement on the effectiveness of programs in achieving your stated objective is not the object of scrutiny in the other committees of the House.

• 1225

**Mr. J. Kelly:** If I may, Mr. Chairman, I think perhaps the role of this committee somewhat differs from that of other committees because of its non-partisan nature and its review of how well public resources are administered and how successful programs are. In the first instance, this objective of the committee is based on the committee, and the House as a whole, getting adequate information, and we have talked about that before. Secondly, I think it is the committee's role to point out where, for example, when the House has approved a program to accomplish certain objectives, those objectives are not being reached. Whether or not a different policy is then taken is another matter, and I do not think that falls within the purview of the committee.

[Traduction]

préparer et adopter une déclaration écrite officielle décrivant l'interprétation du Comité du Règlement de la Chambre?

**M. Hanson:** Et l'étayer.

**M. Kelly (Scarborough-Centre):** L'interpréter. Donc chaque comité des comptes publics devrait préparer et adopter une déclaration officielle écrite décrivant l'interprétation donnée par le Comité au Règlement de la Chambre; est-ce ce que vous dites?

**M. J. Kelly:** Si vous me le permettez, monsieur, je crois que le règlement à ce sujet est très bref, en particulier dans votre cas. Si je me rappelle bien, et comme l'a dit M. Hanson, le Règlement de la Chambre vous renvoie à titre permanent les comptes publics et le rapport du vérificateur général et vous demande d'en faire rapport de temps à autre.

Dans ce cas, le Comité doit se poser la question suivante: comment interprétons-nous notre rôle et nos responsabilités lorsque nous vérifions l'administration des deniers publics au nom de la Chambre? Et ensuite: la Chambre accepte-t-elle la façon dont nous interprétons notre rôle?

Cela est important pour deux raisons, je crois. Premièrement, cela permet à tous les députés de comprendre le rôle et les responsabilités du Comité tels que ce dernier les considère. Et, ce qui est plus important, je crois, et nous en revenons au point soulevé par M. Dye, la façon dont les membres du Comité préciseraient tout d'abord son mandat, si vous voulez et deuxièmement, reviseraient ce mandat pour voir s'il s'applique à d'autres Comités, par exemple, leur permettrait de mieux comprendre leur rôle, la façon dont ils l'assument, leurs attributions, et les avantages qu'ils peuvent apporter au système politique et administratif.

**M. Kelly (Scarborough-Centre):** Bien. A propos de la recommandation numéro 2, elle semble toute raisonnable, aux yeux du profane, bien que la dernière de la liste me semble un peu douteuse. Je me demande en fait si votre dernière remarque sur l'efficacité des programmes dans la poursuite de l'objectif que vous avez arrêté n'est pas l'objet même de l'étude d'autres comités de la Chambre des Communes.

**M. J. Kelly:** Monsieur le président, j'estime que le rôle de ce Comité est quelque peu différent de celui des autres comités étant donné son caractère impartial et le mandat dont il doit s'acquitter, à savoir de vérifier si les deniers publics sont dépensés à bon escient et si les programmes sont efficaces. En premier lieu, la réalisation de l'objectif de ce Comité dépend de l'adéquation des informations que lui et la Chambre obtiennent, et nous en avons déjà parlé. En deuxième lieu, je pense qu'il incombe au Comité de signaler si les objectifs d'un programme approuvé par la Chambre ne sont pas atteints. Toutefois, je ne pense pas qu'il incombe à votre Comité de recommander une politique différente.



## [Text]

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Do they not do that in other committees when they are studying the estimates of the various departments?

**Mr. J. Kelly:** It seems to me, sir, that—

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Have the estimates not been renovated or revamped in order for those committees to do that very thing as quickly and as accurately as possible?

**The Chairman:** Mr. Dye, I think, wants to comment.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I think there is an evolutionary process going on and we have been led to believe that by 1985-86 all departments and agencies will have Part 3 of the estimates. So, yes, you will have the opportunity in the various committees debating estimates to look at the evaluation of effectiveness and hopefully there will be indeed stated in these Part 3 estimates—

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** I would argue, Mr. Chairman—

**Mr. Dye:** —a statement of the effectiveness. But my position would be that my office does not have the mandate to measure effectiveness. Our view would be that it is management's responsibility. I then say that it is your responsibility in this committee, if management is not able to satisfy you as to their effectiveness, to enquire and debate those concerns you may have.

**The Chairman:** Well, Mr. Kelly, it has always been my simplistic analysis that the estimates committees are forward-looking committees, whereas this one is a backward-looking committee, and if you read that recommendation 2, the operative words are:

... and follow up with the administration, ... the effectiveness of programs in achieving their stated objectives.

In other words, did it achieve? The estimates were approved so that the expenditure of  $x$  dollars was approved for the purpose of  $y$ . This committee, and the Auditor General—I am sort of surprised with what the Auditor General just said—looks back and says, did the expenditure of  $x$  dollars achieve  $y$ ? Now, we do not really do that as much as you do, Mr. Dye, in your comprehensive audit.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, we have a limitation ...

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** ... of the reformed estimates was to give each committee the opportunity to compare the new estimates with the track record of the old estimates, so that they can determine whether in fact the department has been spending the money wisely and should be entrusted with the sums that they are requesting at that particular time.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to follow up on that, that view then is taken into account when future sums are recommended, whereas your committee is looking back to see whether or not once the sums are appropriated, they are looked at to see whether or not there has been effectiveness. Now I said to you that the management has the responsibility to report on effec-

## [Translation]

**M. Kelly (Scarborough Centre):** N'est-ce pas ce qu'ils font dans les autres comités lorsqu'ils étudient le budget des différents ministères?

**M. J. Kelly:** Il me semble que ...

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Les prévisions budgétaires ne sont-elles pas présentées sous une autre forme justement pour permettre aux comités de faire ce genre de recommandations de façon aussi rapides et précises que possible?

**Le président:** Monsieur Dye voudrait intervenir.

**M. Dye:** Monsieur le président, nous traversons une phase transitoire et, théoriquement, d'ici à 1985-1986, tous les ministères et organismes auront leur partie III dans le budget. Les différents comités chargés d'étudier ces budgets auront donc l'occasion d'évaluer l'efficacité des programmes et j'espère que cette partie III ...

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Je prétends, monsieur le président ...

**M. Dye:** ... contiendra des précisions sur l'efficacité de ces programmes. Toutefois, mon bureau n'est pas chargé d'évaluer l'efficacité de ces programmes. A notre avis, c'est là une responsabilité de la direction. Par contre, si la direction ne vous donne pas des preuves convaincantes de ses programmes, votre Comité a alors la responsabilité d'en discuter.

**Le président:** Monsieur Kelly, j'ai toujours pensé, bien simplement, que les comités chargés d'étudier le budget des différents ministères étudiaient des budgets futurs, alors que le nôtre étudie des budgets passés. Dans la recommandation 2, les termes essentiels sont:

... prendre les mesures nécessaires ... l'efficacité des programmes à atteindre leurs buts déterminés.

En d'autres termes, il s'agit de déterminer si le programme a atteint son but. Le budget a été approuvé afin que la dépense puisse être engagée à cette fin précise. Avec le Vérificateur général, et je suis un peu surpris de ce qu'il vient de dire, notre Comité a pour rôle de revenir sur ce budget pour vérifier si telle dépense a bien obtenu les résultats recherchés. Bien sûr, nous n'allons pas aussi loin que vous le faites, monsieur Dye, dans le cadre de votre vérification intégrée.

**M. Dye:** Monsieur le président, nous sommes limités ...

**M. Kelly (Scarborough Centre):** L'objectif de la nouvelle présentation du budget était de donner à chaque comité la possibilité de comparer le nouveau budget d'un ministère avec les anciens de ce même ministère, afin de déterminer si le ministère en question a dépensé l'argent à bon escient et si l'on peut donc lui confier les sommes qu'il réclame à ce moment-là.

**M. Dye:** Monsieur le président, si vous me permettez de poursuivre sur le même sujet, cette opinion entre ensuite en ligne de compte lorsque d'autres crédits sont recommandés, tandis que votre Comité a pour rôle de vérifier si les crédits qui ont été approuvés ont été dépensés de façon efficace. Je vous ai dit tout à l'heure que c'était à la direction d'évaluer l'efficacité



## [Texte]

tiveness. We have a curtailed mandate there to report only on the systems and procedures in place, so that management can report on effectiveness. Now this is where I think the power of your committee comes in. You have the opportunity to really dig in and determine whether or not there has been effectiveness. You have the power to examine; we can only recommend to you; you have the power to search and require witnesses to demonstrate to you, to your satisfaction, whether or not they have been effective. You can also go into a follow-up process to ask them to say, well, if you have not got your project in place now, when are you going to come back, and what are you going to do about it. This is where your committee is very, very powerful—on follow up—and, therefore, very important.

• 1230

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** I would suggest, Mr. Chairman, if we took that last recommendation seriously, the focus of this committee would significantly increase, and I think it would lose its sharpness and ultimately its productivity. I would prefer to keep a tighter focus and work more meaningfully inside that tight focus. To become imperial in scope, to feel that we legitimately could judge the effectiveness of programs which I think already are in the domain of other committees is to give this committee a workload that I think would ultimately prove destructive, or at least will compromise many of the objectives that you are projecting in other areas.

I will not deal with numbers 8 and 9, Mr. Chairman because you did. On number 18 on top of page 114—

**The Chairman:** Mr. Kelly, may I interrupt you on a matter of order here? It is 12.30 p.m. and I know members have commitments. I would like to have the views of the committee as to whether they would like to continue this meeting if it is possible on Thursday, or have our steering committee meeting as scheduled. We have some flexibility there and perhaps while the members are thinking about that, I shall ask Mr. Kelly and Mr. Hanson if they are available on Thursday at the same time?

**Mr. Hanson:** I have a conflicting appointment I might be able to wriggle out of for an hour and a half.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. J. Kelly:** I have a full day scheduled on Thursday.

**The Chairman:** In another city?

**Mr. J. Kelly:** Yes, in another city. If it is the wish of the committee, though, I can rearrange my schedule.

**The Chairman:** Mr. Dye we assume that we will have your attention on Thursday.

**Mr. Dye:** You can assume you have my complete attention at all times.

## [Traduction]

des programmes. Notre mandat est limité puisqu'il ne nous permet d'examiner que les systèmes et procédures en place, afin que la direction puisse évaluer l'efficacité des programmes. A mon avis, c'est là qu'intervient votre Comité. Vous avez la possibilité de faire une étude approfondie et de déterminer si les programmes en question sont vraiment efficaces. Vous avez le pouvoir d'étudier tout cela, nous, nous ne pouvons vous faire que des recommandations. Vous avez le pouvoir des faire des recherches et de convoquer des témoins pour vous convaincre de l'efficacité ou de l'inefficacité de ces programmes. Vous pouvez même faire un certain suivi en disant à ces témoins que, si leur projet n'est pas encore mis sur pied, ils devront recomparaître quand il le sera; vous pouvez même leur demander des précisions sur ce qu'ils ont l'intention de faire. C'est donc au niveau du suivi que le comité devient très puissant et, par conséquent, très important.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Monsieur le président, si nous prenions cette dernière recommandation au sérieux, le champ d'action de notre comité s'élargirait considérablement, au détriment, je le crains, de la précision de notre travail et, en dernière analyse, de notre productivité. Je préfère avoir un champ d'action plus limité mais que notre recherche puisse être plus approfondie. Si l'on permet à notre comité de juger de l'efficacité des programmes, alors que c'est plutôt la responsabilité d'autres comités, nous nous retrouverions avec une charge de travail telle que cela nuirait finalement à notre productivité et risquerait de compromettre bon nombre des objectifs que vous poursuivez dans d'autres domaines.

Je ne parlerai pas des recommandations 8 et 9, monsieur le président, puisque vous l'avez déjà fait. En ce qui concerne la recommandation n° 18 à la page 124...

**Le président:** Monsieur Kelly, permettez-moi de vous interrompre un instant. Il est 12h30 et je sais que certains d'entre nous ont d'autres engagements. Aimerez-vous que nous reprenions cette discussion jeudi, éventuellement, ou bien que notre réunion du comité directeur ait lieu comme prévu? Nous avons le choix et, pendant que vous y réfléchissez, je vais demander à M. Kelly et à M. Hanson s'ils sont libres jeudi à la même heure.

**M. Hanson:** J'ai un autre engagement à cette heure-là, mais je pourrais peut-être me libérer pendant une heure et demie.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. J. Kelly:** Toute ma journée de jeudi est déjà remplie.

**Le président:** Vous serez en-dehors de la ville?

**M. J. Kelly:** Oui. Toutefois, si vous le désirez, je peux réorganiser mon programme.

**Le président:** Monsieur Dye, pourrions-nous compter sur votre collaboration jeudi prochain?

**M. Dye:** Vous pouvez toujours compter sur mon entière collaboration, à tout moment.

*[Text]*

**The Chairman:** Members of the committee, do you feel we have had an adequate discussion of this or would you like to try and persuade Mr. John Kelly and Mr. Hugh Hanson to return on Thursday?

**Mr. Desmarais:** Mr. Chairman, I think we have had an adequate discussion and I think I would sooner discuss the proceedings of the committee in our steering committee on Thursday.

**Mr. Kelly (Scarborough Centre):** Mr. Chairman, I have a scattering of questions, but if I may, I would prefer to go through them now briefly rather than bring the witnesses back and inconvenience them on Thursday.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I think discussing this could be interminable. We have had a start on it. I think some time internally, particularly if we are going to report on it, might be worth while, but I hate to bring them back just for—

**The Chairman:** Right. I wonder if we could do it this way, then: we could continue in our steering committee, and, Mr. Norm Kelly, you could be welcomed at that committee, and if there are other questions that come to the mind of the steering committee, we could direct them to Mr. J.J. Kelly or Mr. Hanson in writing or even on the telephone at another time. On the Thursday meeting that is scheduled for the steering committee, we can consider our reports and also summarize what we have considered this morning. Mr. Kelly, there is no intention to cut you off, but I know the committee must adjourn because of other commitments.

If that is agreeable then I just want to thank our witnesses for their attendance and a very stimulating discussion. We may have other opportunities on airplanes or at dinners or something to continue these discussions. Before we adjourn, I want to authorize the printing of appendix PUBL-83, which is a letter from the President of the Treasury Board dated April 29 addressed to myself as chairman, and PUBL-84, which is a letter from the President of the Treasury Board dated May 27 addressed to myself as chairman. I accept as Exhibit O the Canadian Comprehensive Auditing Foundation report entitled *Improving Accountability—Canadian Public Accounts Committees and Legislative Auditors*, and as decided then, we will have the steering committee meeting on Thursday, June 10 in the chairman's office at 11 o'clock in the morning.

The meeting is adjourned.

*[Translation]*

**Le président:** Messieurs, pensez-vous que vous avez suffisamment discuté de ce sujet ou voulez-vous essayer de persuader John Kelly et Hugh Hanson de se libérer pour jeudi prochain?

**M. Desmarais:** Monsieur le président, je pense que nous avons eu une bonne discussion et je préférerais que la réunion du comité directeur soit convoquée jeudi afin d'arrêter le plus vite possible le programme de notre comité.

**M. Kelly (Scarborough Centre):** Monsieur le président, j'ai énormément de questions à poser mais, si vous me le permettez, je vais les énumérer rapidement maintenant plutôt que de faire revenir les témoins jeudi.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Cette discussion risque d'être interminable. Nous l'avons déjà entamée. Toutefois, si nous devons faire rapport là-dessus, on pourra toujours trouver un autre moment pour en discuter entre nous, plutôt que de faire revenir les témoins simplement pour...

**Le président:** Bien. Dans ce cas, nous pourrions continuer notre travail au sein du comité directeur, où M. Norm Kelly est le bienvenu, et s'il y a d'autres questions qui viennent à l'esprit des membres du comité directeur, nous pourrions les transmettre à M. J.J. Kelly ou à M. Hanson, par écrit ou au téléphone. Lors de la réunion du comité directeur qui est prévue pour jeudi, nous pourrions discuter de nos rapports et résumer nos discussions de ce matin. Monsieur Kelly, je ne veux surtout pas vous couper la parole, mais nous devons lever la séance car des députés ont d'autres engagements.

Avec votre accord, j'aimerais remercier nos témoins d'avoir participé à une discussion extrêmement fructueuse. Nous aurons peut-être l'occasion, à bord d'un avion ou dans des dîners, de poursuivre ces discussions. Avant de lever la séance, j'aimerais autoriser l'impression de l'annexe PUBL-83, soit la lettre qui m'a été adressée par le président du Conseil du Trésor en date du 29 avril, et l'annexe PUBL-84, soit une lettre qui m'a été adressée par le président du Conseil du Trésor en date du 27 mai. J'accepte également à titre de pièce le rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, intitulé «Les commissions des comptes publics et les vérificateurs législatifs—une plus grande imputabilité». Comme convenu, nous aurons donc une réunion du comité directeur le jeudi 10 juin dans le bureau du président à 11h.

La séance est levée.

## APPENDIX 'PUBL-83'

April 29, 1982

Mr. Bill Clarke,  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

As requested by your Committee on March 16, it is my pleasure to report to you on the status of IMPAC action plans in the 30 departments and agencies the OCG is working with.

At the time of publication of the 1981 Auditor General's Report, only 18 departments had approved action plans with targetted completion dates. We were asked therefore to reconcile the currently scheduled completion dates of those 18 departments with those indicated in Exhibit 5.1 on page 115 of the 1981 Auditor General's Report. In order to give you a more complete picture of the current situation, we are providing you with the completion dates of all of the 30 departments. For the 12 departments with more recently approved action plans, it follows that reconciliation of dates is not required.

The attached document lists the departments in the same order as that of Exhibit 5.1. It includes the completion dates of the action plans whenever feasible, the change in dates if applicable, as well as brief statements explaining the delays which have occurred. Explanatory notes are also provided for those instances where the completion dates remain unchanged but may change in the future as a result of current or anticipated revisions.

It should be noted that the information contained in this document has been jointly prepared and mutually agreed to by the departments concerned and the OCG.

I trust that you will find this material to your satisfaction.

Yours sincerely,

Donald J. Johnston  
President of the Treasury  
Board of Canada

Attach.

1. NHW - No change in completion date March 1983

No change yet reflected for completion. However, the department under its current Deputy Minister has undertaken a major revision and expansion of its 1979 plan. Revised plan to be submitted to OCG by September 1982. New completion date not yet known.

2. RCMP - Original completion date July 1982.  
Current completion date February 1984.

The original action plan did not contain projects to put in place management information and planning systems of sufficient sophistication to respond to the needs of the Policy and Expenditure Management System (PEMS) and the demanded accountability of some 200 Provincial/Municipal Governments as a result of the recently negotiated Police Contracts. The original action plan was revised to embrace these requirements.

3. EMR - No change in completion date March 1983.

A revised action plan is shortly expected to be completed and targets are being revised. The focus will be primarily on the Energy Sector and the completion of the plan in the rest of the department.

4. DSS - Services - Original completion date March 1981.  
Current completion date September 1982.

The original completion date is somewhat misleading because a number of tasks were left open-ended since their duration and scope was dependent on decisions outside the department and could not be predicted at the time.

The reasons for the change in dates are:

- difficulty in staffing for preparation of the Financial Manual;
- complexity of Program Evaluation pilots was underestimated. This is not uncommon. Program Evaluation also suffered from the absence of its director who was seconded for the EX/SM conversion;
- additional tasks such as the review of implications of the Government's Common Services Policy (which was not finalized until December 1981) on some of the projects in the Plan.

DSS - Services is expected to be one of the first departments to complete their IMPAC action plans.



5. Employment and Immigration - Original completion date May 1981.  
Actual completion date June 1981.

The action plan excludes the Benefit and Overpayment System. Review and evaluation of all projects is now underway. Benefit and Overpayment (BNOP) is being handled, by agreements, as a separate project involving the department, the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General. It is expected to be completed in 1983-84.

6. Agriculture - Original completion date March 1983.  
Current completion date March 1984.

The design and implementation of the operational information systems are more complex than was anticipated and some systems will require additional time. All other projects are well in hand and are expected to be completed as planned by March 1983. The Deputy Minister and Senior Management remain strongly committed and no loss of impetus is expected.

7. Public Works - Original completion date March 1983.  
Current completion date March 1984.

The change reflects two factors. First, Cabinet approval in principle requires evaluation of system adequacy before proceeding. Second, the amount and complexity of preparations required were underestimated. Cabinet decision caused major re-sequencing of all projects from original plan.

8. Environment - No change in completion date June 1985.
9. Veterans Affairs - No change in completion date March 1984 as opposed to March 1982 as indicated in the Auditor General's report.

The action plan is under review and deadlines are likely to be revised. This is due to the department's move to P.E.I. and the difficulty of retaining and obtaining qualified staff. The implementation of the Benefit Delivery Systems will also require additional time due to operational complexity.

10. CIDA - No change in completion date December 1985.
11. Post Office - No change in completion date August 1984.

Financial and Information projects have slipped due to higher priority work required for conversion to Crown Corporation status.

The majority of projects in the action plan have now been incorporated into the Corporation's Long Term Plan and approved by the Board of Directors. The IMPAC action plan is currently being wound up, discussions are underway with a view toward replacing the action plan with a bilateral arrangement between OCG and Canada Post for advice and assistance in front-end work for the major finance and information projects which were originally in the INPAC action plan.

12. Customs and Excise - No change in completion date October 1984 except as noted below.

Whilst there have been some extension of components of the Management Improvement Plan, these are due, in the main, to project scope expansions and the inclusion of formal post-implementation evaluations in the project plans. The one major extension that has taken place is in the development and installation of effectiveness measures, from April 1984 to December 1987. This extension has been made deliberately, due to the technical complexities and implementation costs involved and to allow initial concentration of limited technical resources on design and implementation of high priority indicators. Otherwise the planned improvements are still scheduled to be accomplished by the original end date of October 1984.

13. DSS - Supply - Original completion date December 1981.  
Current completion date May 1982.

The change is due to 3 projects which have experienced slippage:

1. Financial performance measurement project has slipped because of a change in scope. The new scope puts financial performance measurement in the context of reporting effectiveness, efficiency and economy; a larger scale project. New policy approval date estimated as April 1982.
2. Financial policies and procedures project has slipped because of an underestimation of the amount of work involved and difficulty in obtaining adequate resources. Likely date for promulgation of procedures May 1982.
3. Financial Information Management system experienced delays due to underestimation of some design work and difficulty in contracting computer system specialists. Additionally, further improvement opportunities were recognized and acted upon by the department, and this extended the final completion date. The basic system is due to be operational in April 1982.

DSS - Supply is expected to be among the first departments to complete their IMPAC action plan.

14. DREE - No change in completion date November 1983.

The DREE action plan was originally scheduled for completion in November 1983 with most of the tasks being completed before July 1982.

There was some initial slippage in schedule when the action plan was first approved (April - May 1981). However, after the IMPAC Coordinator was appointed full time, the work began to progress more smoothly. In December 1981, the IMPAC Coordinator started to update the schedule and introduce two new projects related to the reform of the Estimates. This was to have been approved in January 1982. At the end of the year (December 1981), the department had completed and validated almost 40 percent of the projects and work had progressed to about 50 percent complete.

On January 12, 1982, it was announced that DREE was to be integrated with IT&C. Since that time the two departments have been working to summarize status on those projects not completed in their individual action plans and to develop a new action plan for the integrated department. Progress is satisfactory at this time.

15. Correctional Services - No change in completion date April 1984 and not December 1985 as indicated in the Auditor General's report. The difference in dates relates to a project more in nature of ongoing management activity than an IMPAC project.
16. National Revenue - Taxation - No change in completion date April 1984.
17. Consumer and Corporate Affairs - Original completion date March 1984.  
Current completion date March 1985.

The original target date cannot be met due to two factors:

1. Delay in classification of financial officer positions to provide the required skills for the development of integrated financial and operational planning and control systems. Responsibility to some extent lies outside the department in that the application of current classification standards has not as yet taken into account the specialized skills required.

2. Final target dates are always tentative subject to change dependent on information acquired through the completion of sequential tasks.
18. CTC - No change in completion date June 1983.
19. National Defence - Received a favourable survey report and no action plan required.

DND was one of the first departments surveyed under IMPAC in 1978 and was ranked highly compared to other departments. Many of the areas of management practices and controls were under continuing review within DND and projects were in place to make improvements. This was recognized in the survey and it was agreed that DND would not prepare a formal IMPAC action plan since the management improvement projects were already included in the department's internal plans. Accordingly, DND will not have a formal action plan for approval by the OCG.

DND did agree to provide annual updates on progress of their IMPAC-related management improvement projects and this has been done in October 1979, October 1980 and, most recently, in March of 1982. (A change in Chief Liaison Officer from the OCG in the later summer of 1981 occasioned the 5-month delay in this most recent annual review.)

The majority of the projects identified in the survey have been completed but certain long-term projects are continuing and will do so for several years simply because of either the scope involved or the on-going need to accommodate new departmental management and government-wide initiatives. The OCG will be working with DND on a bilateral basis on these longer-term projects.

DND is well-managed but recognizes the necessity for on-going management practices and controls improvement efforts and we expect that they will continue to undertake them on their own in the future. It is anticipated that this view will be corroborated in the Comprehensive Audit finding for DND expected in the Auditor General's next Annual Report.

20. National Museums - Action plan now approved.  
Completion date June 1983.
21. Labour - Action plan now approved.  
Completion date July 1982.
22. Secretary of State - Action plan now approved.  
Completion date December 1983.



The Secretary of State Action Plan was submitted to the OCG in April 1981 and endorsed in May 1981. Its planned completion date is December 1983. The plan is 47% completed at this moment. A strong sense of urgency towards improving management practices exists in the department, largely due to the strong commitment of the DM and her IMPAC group to the IMPAC process. For example, a major project to develop and install a complete planning system at the corporate level for the department, originally scheduled to be completed by March 1982, was accelerated by assigning the project to a dedicated task force who completed the work by September 1981, in half the time originally envisaged, and at a saving of 53% of the cost originally planned.

It should be noted that the DM has agreed in principle to fold into the IMPAC Action Plan implementation work which may be required as a result of studies currently being conducted into the Administrative Services in the Department as well as into the Canada Student Loan Program. This could extend both the scope and duration of the plan significantly.

23. Industry, Trade and Commerce - Action plan now approved.  
Completion date December 1984.

IT&C Action Plan was submitted to the OCG in April, 1981 and endorsed in June 1981. Its planned completion date was tentatively set at December 1984, but was to be further defined by end FY 1981-82 when the scope of certain projects became clearer.

By January 12, 1982, when the merger of IT&C and DREE was announced, work on the Action Plan was approximately 40% completed. Since that time, the two departments have been working to summarize status on those projects not completed in their individual Action Plans and to develop a new Action Plan for the integrated department. Progress is satisfactory at this time.

24. Indian Affairs and Northern Development - Action Plan approved  
July 1981.  
Completion date 1985-86.
25. Transport - Action plan now approved.  
Completion date March 1986.
26. Statistics Canada - Action plan submitted March 1982.  
Completion date 1984-85.
27. External Affairs - Action plan to be submitted during 1982-83.  
Completion date not yet known.

Action plan being developed in context of major departmental re-organization.

28. Justice - Action plan now approved.  
Completion date October 1983.

29. Fisheries and Oceans - Action plan submitted March 1982.  
Expected completion date September 1985.

The IMPAC Survey in DFO was completed in September 1980. The first draft of an Action Plan was submitted to the OCG in March 1982.

The management improvement plan as it now stands has a projected completion in September 1985 with about 80% of the projects being completed in the first 2 years.

It is anticipated that significant managerial improvement projects affecting line programs will be undertaken as considered necessary and appropriate following on the recommendations of the Pearse Commission report, the report of the Kirby Task Force and as the benefits of the existing Management Improvement Plan become apparent.

30. Treasury Board - Action plan expected April 1982.

## APPENDICE «PUBL-83»

Le 29 avril 1982

Monsieur Bill Clarke,  
Président du Comité permanent  
des comptes publics,  
Pièce 254, Edifice de l'Ouest,  
Chambre des Communes,  
K1A 0A6

Monsieur,

Comme votre Comité l'a demandé le 16 mars, j'ai le plaisir de vous présenter mon rapport sur la progression des plans d'action du PPCG dans les trente ministères et organismes avec lesquels travaille le Bureau du Contrôleur général (BCG).

Au moment de la publication du rapport du Vérificateur général pour 1981, dix-huit ministères seulement avaient fait approuver leur plan d'action, dans lequel figurait une date d'achèvement prévue. On nous a donc demandé de comparer les nouvelles dates prévues pour ces dix-huit ministères avec celles qui figurent dans la Pièce 5.1, à la page 126 du rapport du Vérificateur général pour 1981. Afin de vous donner une idée plus complète de la situation actuelle, nous vous indiquons la date d'achèvement fixée par les trente ministères. Pour les douze dont le plan d'action a été approuvé plus récemment, il est évident que cette comparaison des dates n'était pas nécessaire.

Les ministères sont énumérés dans la liste ci-jointe selon le même ordre que dans la Pièce 5.1. Cette liste fait état des dates d'achèvement des plans d'action dans la mesure du possible et des changements de date le cas échéant, et comprend de brèves explications sur ces retards. On y trouve aussi des notes explicatives sur les cas où la date d'achèvement est restée la même, mais pourrait changer à l'avenir à la suite de révisions prévues ou en cours.

Il convient de noter que les renseignements contenus dans ce document ont été préparés conjointement et approuvés mutuellement par les ministères concernés et le Bureau du Contrôleur général.

En espérant que ces documents vous seront utiles, je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Donald J. Johnston  
Président du Conseil  
du Trésor du Canada

P.j.

1. Santé et Bien-être social - Maintien de la date d'achèvement de mars 1982.

Aucun changement n'est encore prévu pour l'achèvement du plan d'action. Cependant, sous l'impulsion de son actuel sous-ministre, le Ministère a entrepris une révision et une expansion importantes de son plan de 1979. Le plan révisé doit être soumis au BCG d'ici septembre 1982; la nouvelle date d'achèvement n'en est pas encore connue.

2. GRC - Date d'achèvement originale: juillet 1982.  
Nouvelle date d'achèvement: février 1984.

Le plan d'action original ne contenait pas de projet destiné à mettre en place des systèmes d'information et de planification de gestion assez perfectionnés pour répondre aux besoins du système de gestion des politiques et des dépenses, et pour tenir compte de l'imputabilité demandée à quelque 200 gouvernements provinciaux et administrations municipales à la suite de contrats de police négociés récemment. Le plan d'action original a été révisé pour refléter ces exigences.

3. EMR - Maintien de la date d'achèvement de mars 1983.

Un plan d'action révisé doit bientôt être établi, et les échéances seront modifiées en conséquence. L'accent sera mis surtout sur le secteur de l'énergie et l'achèvement du plan dans le reste du Ministère.

4. MAS - Services - Date d'achèvement originale: mars 1981.  
Nouvelle date d'achèvement: septembre 1982.

Nouvelle date d'achèvement originale est un peu trompeuse parce qu'un certain nombre de tâches ont été laissées en suspens; leur durée et leur envergure dépendaient en effet de décisions extérieures au Ministère et ne pouvaient pas être prévues à l'époque.

La date a été changée pour les raisons suivantes:

- difficultés de dotation en personnel pour la préparation du Manuel financier;
- sous-estimation de la complexité des projets-pilotes de l'évaluation des programmes, ce qui n'est pas rare; l'évaluation des programmes a également souffert de l'absence de son directeur, prêté pour la conversion EX/SM;
- tâches supplémentaires comme l'étude des répercussions de la politique gouvernementale de services courants (qui n'a été terminée qu'en décembre 1981) sur certains projets contenus dans le plan d'action.

MAS - Services devrait être un des premiers ministères à terminer son plan d'action du PPCG.

5. Emploi et Immigration - Date d'achèvement originale: mai 1981.  
Nouvelle date d'achèvement: juin 1981.



Le plan d'action ne tient pas compte du système de prestations et de trop-payés. La révision et l'évaluation de tous les projets est actuellement en cours. Les prestations et les trop-payés feront l'objet, en vertu d'ententes, d'un projet distinct auquel participeront le Ministère, le Bureau du Vérificateur général et le Bureau du Contrôleur général, et qui devrait être terminée en 1993-1994.

6. Agriculture - Date d'achèvement originale: mars 1983.  
Nouvelle date d'achèvement: mars 1984.

La conception et la mise en oeuvre des systèmes d'information opérationnelle sont plus complexes que prévu, et il faudra allouer plus de temps pour certains d'entre eux. Tous les autres projets sont en bonne voie et devraient être terminés comme prévu d'ici mars 1983. Le sous-ministre et la haute direction s'intéressent toujours de près au plan d'action, et le rythme de travail devrait se maintenir.

7. Travaux publics - Date d'achèvement originale: mars 1983.  
Nouvelle date d'achèvement: mars 1984.

Ce changement reflète deux facteurs; premièrement, le Cabinet ne donnera son accord de principe que si l'efficacité du système est évaluée avant qu'il soit mis en oeuvre; deuxièmement, la quantité et la complexité des préparatifs requis ont été sous-estimées. La décision du Cabinet a entraîné un important remaniement de l'ordre des projets contenus dans le plan original.

8. Environnement - Maintien de la date d'achèvement de juin 1985.

9. Affaires des anciens combattants - Maintien de la date d'achèvement de mars 1984, et non de mars 1982 comme il était indiqué dans le Rapport du Vérificateur général.

Le plan d'action est actuellement à l'étude, et les échéances seront probablement révisées en raison du déménagement du Ministère à l'Île-du-Prince-Édouard, et de la difficulté de conserver et d'obtenir du personnel qualifié. La mise en oeuvre des systèmes d'acheminement des prestations nécessitera également plus de temps en raison de la complexité des opérations.

10. ACDI - Maintien de la date d'achèvement de décembre 1985.

11. Postes - Maintien de la date d'achèvement d'août 1984.

Les projets des finances et de l'information ont été retardés en raison du travail prioritaire nécessaire pour la conversion du Ministère en société de la Couronne. La plupart des projets contenus dans le plan d'action ont maintenant été incorporés au plan à long terme de la société et approuvés par le conseil d'administration. Le plan d'action du PPCG est en voie de conclusion, et on discute actuellement de la possibilité de le remplacer par une entente d'aide bilatérale entre le BCG et Postes Canada, pour le travail de premier plan dans le cadre des principaux projets de finances et d'information qui figuraient à l'origine dans le plan d'action du PPCG.

12. Douanes et Accise - Maintien de la date d'achèvement d'octobre 1984, sauf pour l'élément noté plus bas.

Bien qu'il y ait eu prolongation de certains éléments du plan d'amélioration de la gestion, c'est surtout en raison de l'envergure accrue de certains projets et de l'inclusion, dans les projets prévus, d'évaluations officielles après leur mise en oeuvre. La principale prolongation, d'avril 1984 à décembre 1987, concerne l'élaboration et la mise en place de mesures de l'efficacité; ce projet a été prolongé délibérément, en raison de sa complexité technique et du coût de sa mise en oeuvre, et afin de permettre une concentration initiale de ressources techniques limitées pour la conception et la mise en place d'indicateurs prioritaires. Pour le reste, les améliorations prévues doivent toujours être réalisées d'ici la date d'achèvement originale d'octobre 1984.

13. MAS - Approvisionnements - Date d'achèvement originale: décembre 1981.  
Nouvelle date d'achèvement: mai 1982.

Ce changement est dû à des modifications dans trois projets:

1. Un projet de mesure du rendement financier a été abandonné en raison d'un changement de perspective; il fera désormais partie d'un projet plus vaste de mesure de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. La nouvelle politique devrait être approuvée en avril 1982.
2. Le projet de politiques et de pratiques financières a été retardé parce que la somme de travail nécessaire et la difficulté d'obtenir des ressources suffisantes avaient été sous-estimées. Les pratiques devraient être promulguées en mai 1982.
3. Le système de gestion de l'information financière a été retardé parce qu'on avait sous-estimé certains éléments du travail de conception et les difficultés que pose l'embauche de spécialistes en informatique. Par ailleurs, le Ministère a découvert de nouvelles possibilités d'amélioration et pris des mesures en ce sens, ce qui a retardé la date d'achèvement finale. Le système de base devrait être en opération en avril 1982.

MAS - Approvisionnements devrait être un des premiers ministères à terminer son plan d'action du PPCG.

14. MEER - Maintien de la date d'achèvement de novembre 1983.

Le plan d'action du MEER devait à l'origine être terminé en novembre 1983, la plupart des tâches devant être achevées avant juillet 1982.

Il y a eu au départ un certain retard dans l'échéancier lorsque le plan d'action a été approuvé (avril - mai 1981). Cependant, après que le coordonnateur du PPCG a été nommé à plein temps, le travail a commencé à progresser plus régulièrement. En décembre 1981, le coordonnateur du PPCG a décidé de mettre l'échéancier à jour et d'y incorporer deux nouveaux projets portant sur la réforme du Budget; ces projets devaient être approuvés en janvier 1982. À la fin de l'année (décembre 1981), le Ministère avait terminé et validé près de 40% de ses projets, et le travail était terminée à peu près à 50%.

Le 12 janvier 1982, on a annoncé que le MEER serait intégré au ministère de l'Industrie et du Commerce. Depuis ce temps, les deux ministères s'attachent

à déterminer où en sont les projets non terminés de leur plan d'action respectif et à établir un plan d'action intégré pour le nouveau ministère. Les progrès sont satisfaisants pour le moment.

15. Service correctionnel - Maintien de la date d'achèvement d'avril 1984, et non de décembre 1985 comme il était indiqué dans le rapport du Vérificateur général. La différence de date vient d'un projet qui relève plus de la gestion courante que du PPCG.
16. Revenu national - Impôt - Maintien de la date d'achèvement d'avril 1984.
17. Consommation et Corporations - Date d'achèvement originale: mars 1984.  
Nouvelle date d'achèvement: mars 1985.

La date prévue à l'origine ne peut être respectée en raison de deux facteurs:

1. Retard dans la classification des postes d'agents financiers pour y inclure les compétences nécessaires à l'établissement de systèmes intégrés de planification et de contrôle des finances et des opérations. La responsabilité en est dans une certaine mesure extérieure au Ministère, en ce sens que l'application des normes de classification actuelles ne reflète pas encore les compétences spécialisées nécessaires.
  2. Les dates d'achèvement finales sont toujours provisoires et peuvent toujours être changées en fonction des renseignements acquis en cours d'accomplissement des diverses tâches prévues.
13. CCT - Maintien de la date d'achèvement de juin 1983.
  19. Défense nationale - Le Ministère a reçu un rapport d'enquête favorable et n'est pas obligé de fournir un plan d'action.

Le ministère de la Défense nationale a été l'un des premiers ministères à faire l'objet d'une enquête dans le cadre du PPCG, en 1978, et a été très bien coté par rapport à certains autres. Nombre des éléments des pratiques et des contrôles de gestion faisaient l'objet de révisions continues au sein du Ministère, et des projets d'amélioration étaient déjà en place. Cette situation a été reconnue dans le rapport d'enquête, et il a été convenu que le Ministère n'établirait pas de plan d'action officiel du PPCG puisque des projets d'amélioration de la gestion étaient déjà inclus dans ses plans internes. Par conséquent, le Ministère n'aura pas à soumettre de plan d'action officiel au BCG.

Le ministère de la Défense nationale a cependant accepté de fournir des mises à jour annuelles sur les progrès accomplis dans ses projets d'amélioration de la gestion liés au PPCG, ce qui a été fait en octobre 1979, en octobre 1980 et, tout dernièrement, en mars 1982. (Un changement au poste d'agent principal de liaison au Bureau du Contrôleur général, à la fin de l'été 1981, a causé ce retard de cinq mois dans cette dernière prévision annuelle.)

La majorité des projets énumérés dans l'enquête sont terminés, mais certains projets à long terme se poursuivront encore pendant plusieurs années, tout simplement en raison de leur envergure ou de la nécessité constante de tenir compte de nouvelles initiatives de la direction du Ministère et du gouvernement dans son ensemble. Le BCG travaillera en collaboration avec le ministère de la Défense nationale, sur une base bilatérale, à ces projets à long terme.

Le Ministère a bien géré, mais reconnaît la nécessité d'efforts constantes pour l'amélioration des pratiques et des contrôles de gestion; nous prévoyons qu'il continuera à prendre lui-même les mesures nécessaires. Il est prévu que cette opinion sera confirmée par les résultats de la vérification intégrée du ministère de la Défense nationale, qui devrait figurer dans le prochain rapport annuel du Vérificateur général.

20. Musées nationaux - Plan d'action maintenant approuvé.  
Date d'achèvement: juin 1983.
21. Travail - Plan d'action maintenant approuvé.  
Date d'achèvement: juillet 1982.
22. Secrétariat d'Etat - Plan d'action maintenant approuvé.  
Date d'achèvement: décembre 1983.

Le plan d'action du Secrétariat d'Etat a été soumis au BCG en avril 1981 et approuvé en mai 1981; il est achevé à 47% à l'heure actuelle et devrait être terminé d'ici décembre 1983. On estime au Ministère qu'il est très urgent d'améliorer les pratiques de gestion, en bonne partie grâce au grand intérêt que le Sous-ministre et son groupe du PPCG manifestent pour ce processus. Par exemple, un important projet d'élaboration et de mise en place d'un système de planification complet pour l'ensemble du Ministère, projet qui devait à l'origine être terminé en mars 1982, a été accéléré: il a été confié à un groupe de travail qui a terminé le tout en septembre 1981, c'est-à-dire en deux fois moins de temps que prévu, et à 53% de moins que le coût anticipé.

Il convient de noter que le sous-ministre a accepté en principe d'incorporer au plan d'action du PPCG les mesures d'application qui pourraient être nécessaires à la suite des études menées actuellement dans le secteur des Services administratifs du Ministère, ainsi que sur le programme canadien de prêts aux étudiants. L'envergure et la durée du plan pourraient donc s'accroître considérablement.

23. Industrie et Commerce - Plan d'action maintenant approuvé.  
Date d'achèvement: décembre 1984.

Le plan d'action du ministère de l'Industrie et du Commerce a été soumis au BCG en avril 1981 et approuvé en juin 1981. La date prévue pour son achèvement a été fixée provisoirement à décembre 1984, mais devait être définie plus précisément à la fin de l'année financière 1981-1982, lorsque l'envergure de certains projets serait plus claire.



Le 12 janvier 1982, lorsque la fusion entre le ministère de l'Industrie et du Commerce et le MEER a été annoncée, le plan d'action était achevé à environ 40%. Depuis, les deux ministères s'attachent à déterminer où en sont les projets non terminés de leur plan d'action respectif et à établir un plan d'action intégré pour le nouveau ministère. Les progrès sont satisfaisants pour le moment.

24. Affaires indiennes et du Nord canadien - Plan d'action approuvé en juillet 1981.  
Date d'achèvement: 1985-1986.
25. Transports - Plan d'action maintenant approuvé.  
Date d'achèvement: mars 1986.
26. Statistique Canada - Plan d'action soumis en mars 1982.  
Date d'achèvement: 1984-1985.
27. Affaires extérieures - Plan d'action prévu pour 1982-1983.  
Date d'achèvement encore inconnue.

Le plan d'action est établi, actuellement, dans le contexte d'une importante réorganisation du Ministère.

28. Justice - Plan d'action maintenant approuvé.  
Date d'achèvement: octobre 1983.
29. Pêches et Océans - Plan d'action soumis en mars 1982.  
Date d'achèvement prévue: septembre 1985.

L'enquête du PPCG au ministère des Pêches et des Océans s'est terminée en septembre 1980. Le premier projet de plan d'action a été soumis au BCG en mars 1982.

L'actuel plan d'amélioration de la gestion devrait être terminé en septembre 1985, environ 80% des projets devant être achevés au cours des deux premières années.

Il est prévu que d'importants projets d'amélioration de la gestion touchant les programmes opérationnels seront entrepris si nécessaire, à la suite des recommandations de la Commission Pearce et du groupe de travail Kirby, et à mesure que les avantages de l'actuel plan d'amélioration de la gestion se feront sentir.

30. Conseil du Trésor - Plan d'action prévu pour avril 1982.

## APPENDIX 'PUBL-84'

May 27, 1982

Mr. B. Clarke, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Parliament Buildings,  
Wellington Street,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

As a result of the Committee's Thirteenth Report to the House concerning sections 2 and 3 of Volume I of the 1981 Public Accounts you will find below the Government's position on the Committee's three recommendations included in paragraph 15.

Progress of the studies regarding accounting principles for governments

This recommendation has already been dealt with in my letter to you dated April 14, 1982. The Comptroller General will report progress on these studies according to the Committee's recommendation.

Responsibility and authority of the President of the Treasury Board for the improvement of government accounting

Bill C-96, An Act to amend the Financial Administration Act received first reading March 18, 1982. The proposed amendments to sections 54 and 55 of the Financial Administration Act would give the President of the Treasury Board, along with the Minister of Finance, the authority for the improvement of government accounting.

Amendments to Supplementary Retirement Benefits Act to record in the accounts of Canada as a liability the actuarial deficiency arising from this Act

---

Public Service pension legislation is now under review and will include amongst other matters a review of the Supplementary Retirement Benefits Act. This review must take account of the broader issue of national pension reform. The federal government is about to issue a paper on national pension reform which is to become subject to a consultative process with the provinces and other interested parties. Any decisions to amend existing pension legislation will therefore bear on a number of pension issues, including those related to the accounting and reporting of actuarial arrangements.

Yours sincerely,

Donald Johnston  
President of the Treasury  
Board of Canada

## APPENDICE «PUBL-84»

Le 27 mai 1982

Monsieur B. Clarke, député,  
Président,  
Comité permanent des comptes publics,  
Pièce 254, Édifice de l'Ouest,  
Chambre des communes,  
Édifices du Parlement,  
Rue Wellington,  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Cher Monsieur Clarke,

Par suite de la présentation à la Chambre du treizième rapport du Comité portant sur les sections 2 et 3 du volume I des Comptes publics de 1981, veuillez trouver ci-après la position du gouvernement au sujet des trois recommandations du Comité figurant au paragraphe 15:

Progrès accomplis dans les études concernant les principes comptables des gouvernements

Cette recommandation a déjà été traitée dans la lettre que je vous ai adressée le 14 avril 1982. Le Contrôleur général fera rapport des progrès réalisés dans ces études, conformément à la recommandation du Comité.

Responsabilité et pouvoir du Président du Conseil du Trésor concernant l'amélioration de la comptabilité gouvernementale

Le projet de loi C-96, Loi modifiant la Loi sur l'administration financière, a franchi l'étape de la première lecture le 18 mars 1982. Les modifications proposées aux articles 54 et 55 de la Loi sur l'administration financière permettraient au Président du Conseil du Trésor, ainsi qu'au Ministre des Finances, d'améliorer la comptabilité gouvernementale.



Modification à la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires afin d'inscrire dans les comptes du Canada, à titre de charge, le déficit actuariel découlant de cette Loi

La Législation relative aux pensions de la Fonction publique est actuellement à l'étude; on effectuera notamment un examen de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires. Cet examen doit tenir compte de la question plus vaste de la réforme des pensions à l'échelon national. Le gouvernement fédéral s'apprête aussi à publier un document portant sur cette réforme, document qui devrait faire l'objet d'un processus consultatif avec les provinces et d'autres parties intéressées. Toute décision visant à modifier la législation actuelle relative aux pensions aura donc des répercussions sur un certain nombre de questions les concernant, y compris celles se rapportant à la comptabilisation et à la communication des arrangements actuariels.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

Donald J. Johnston  
Président du Conseil du  
Trésor du Canada





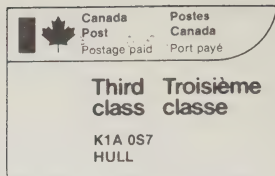












*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

## WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, JUNE 8, 1982

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;

Mr. John J. Kelly, Assistant Auditor General, and co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability.

*From the Canadian Comprehensive Auditing Foundation:*

Mr. Hugh R. Hanson, Consultant, and co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability.

LE MARDI 8 JUIN 1982

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

M. John J. Kelly, Vérificateur général adjoint, et auteur, Rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée sur l'Amélioration de l'imputabilité.

*De la Fondation canadienne pour la vérification intégrée:*

M. Hugh R. Hanson, consultant, et auteur, Rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée sur l'Amélioration de l'imputabilité.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 59

Tuesday, June 22, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 59

Le mardi 22 juin 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

**RESPECTING:**

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Chapter 13—Comprehensive Audit of the Post Office Department

**INCLUDING:**

Sixteenth Report to the House

**CONCERNANT:**

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Postes

**Y COMPRIS:**

Seizième rapport à la Chambre



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish  
Bloomfield  
Corbett  
Dingwall  
Evans

Ferguson  
Fretz  
Gendron  
Hawkes  
Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington  
Kelly  
Lapointe (*Beauce*)  
MacBain

Nicholson (*M<sup>re</sup>*)  
Schellenberger  
Schroder  
Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, June 22, 1982:

Mr. Fretz replaced Mr. Fennell;  
Mr. Schellenberger replaced Mr. Lambert;  
Mr. Corbett replaced Mr. Baker (*Nepean—Carleton*).

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 22 juin 1982:

M. Fretz remplace M. Fennell;  
M. Schellenberger remplace M. Lambert;  
M. Corbett remplace M. Baker (*Nepean—Carleton*).

## REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, June 23, 1982

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## SIXTEENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, has commenced consideration of Chapter 13—the Comprehensive Audit of the Post Office Department.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. As a result of the Canada Post Corporation Act, the Post Office Department became the Canada Post Corporation (the Corporation) in October, 1981. It was, therefore, the Corporation that appeared before your Committee at hearings which were designed so that the Committee could better understand the Corporation's plans to improve its operations. Your Committee plans to complete its review of the comprehensive audit at a later date.

4. Your Committee heard testimony regarding the Corporation's plans to improve its operations and considered the following major issues arising from this testimony:

- (a) quality of service;
- (b) audit responsibilities of the Auditor General;
- (c) labour relations; and
- (d) financial self-sufficiency.

*Quality of Service*

5. Your Committee has received a listing of 18 performance indicators used by management of the Corporation to evaluate quality of service and other areas of postal operations such as industrial relations, management systems, and communications. The Corporation declined to release further details of these indicators because it finds no consensus as yet among its customers about their validity and because they change frequently and would subject the Corporation to evaluation against a set of moving targets. Your Committee expects the Corporation to report more fully on the 18 performance indicators at a later date.

*Audit Responsibilities of the Auditor General*

6. Your Committee noted that the Government has appointed the Auditor General as joint auditor of the Corporation for an initial term of two years. Your Committee is opposed to the practice of joint auditing because it finds this to be wasteful, costly, and ineffective. Although it believes that the Auditor General ought to be the sole auditor of the Corporation, your Committee recognizes the provision in the Canada Post Corporation Act for joint auditors. Your Committee is also concerned about a recent confirmation of the Government's inten-

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 23 juin 1982

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## SEIZIÈME RAPPORT

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié le Rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et, en particulier, a entrepris l'étude du chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Postes.

2. Votre Comité remercie les témoins de leur collaboration.

3. L'adoption, en octobre 1981, de la Loi sur une Société canadienne des postes a fait du ministère des Postes la Société canadienne des postes (la Société). Ce sont donc des représentants de la Société qui ont comparu devant votre Comité lors des audiences qui ont été tenues pour permettre au Comité de mieux comprendre les programmes élaborés par la Société afin d'améliorer son exploitation. Votre Comité prévoit terminer son étude de la vérification intégrée à une date ultérieure.

4. Votre Comité a entendu des témoignages portant sur les programmes de la Société visant à améliorer son exploitation; et il a également étudié les principaux éléments qui se sont dégagés de ces témoignages, soit:

- a) la qualité du service;
- b) les responsabilités de vérification du Vérificateur général;
- c) les relations de travail; et
- d) l'autonomie financière.

*Qualité du service*

5. Votre Comité a reçu une liste des dix-huit critères de rendement utilisés par la direction de la Société pour évaluer la qualité des services et d'autres activités de la Société telles les relations industrielles, les systèmes de gestion et les communications. La Société a refusé de donner de plus amples détails sur ces critères puisqu'elle n'a pu jusqu'à présent obtenir un consensus de ses clients quant à leur validité; de plus, ces critères évoluent fréquemment et forceraient la Société à évaluer son rendement en fonction d'objectifs changeants. Votre Comité espère recevoir un peu plus tard de la Société un rapport détaillé sur ces dix-huit critères d'évaluation du rendement.

*Responsabilités de vérification du Vérificateur général*

6. Votre Comité a remarqué que le gouvernement avait nommé le Vérificateur général covérificateur de la Société pour une période initiale de deux ans. Votre Comité s'oppose au principe de la covérification puisqu'il le juge peu rentable, coûteux et inefficace. Bien qu'il croie que le Vérificateur général devrait être le seul vérificateur de la Société, votre Comité reconnaît qu'il existe dans la Loi sur la Société canadienne des postes une disposition prévoyant que les états financiers de la Société seront vérifiés conjointement par deux

tion not to renew the Auditor General's mandate as joint auditor of the Corporation, as expressed in correspondence between the Prime Minister and the Auditor General. In view of the Auditor General's considerable knowledge of postal operations and his uninterrupted term as auditor of the Post Office, your Committee concludes that the Auditor General ought to be retained as a joint auditor at least until such time as the Corporation achieves financial self-sufficiency.

7. Your Committee observed that, in the absence of the appropriate Crown corporations legislation, the Auditor General's audit responsibilities are now limited to an attest audit, which he shares with the other joint auditor. Thus, the Auditor General, having undertaken his comprehensive audit of the Department, has no mandate to follow up on the findings of this audit or to conduct further comprehensive audits of the new Corporation. Your Committee feels that the Auditor General should be authorized to follow up on his current comprehensive audit report and to conduct future comprehensive audits of the Corporation.

8. Your Committee noted an apparent conflict between the Auditor General's responsibilities to report to Parliament under the Auditor General Act and his responsibility to report to the Corporation and the Minister as a joint auditor under the Canada Post Corporation Act. The circumstances under which the Auditor General reports first to Parliament or to the Corporation and the Minister are unclear.

#### *Labour Relations*

9. Your Committee was pleased to note the Corporation's efforts to improve labour relations in areas such as payroll management and handling of grievances. Your Committee noted that this is one of the areas in which the Corporation has established performance indicators. Your Committee encourages these efforts on the part of the Corporation and requests that the Corporation provide the Committee with further details of these measures so that it can keep fully informed of progress in this area.

#### *Financial Self-Sufficiency*

10. The Corporation stated that it has developed plans to achieve financial self-sufficiency and that these plans include a timetable for the attainment of specific objectives. In order to evaluate the Corporation's progress in this regard, your Committee requests that the Corporation provide it with this timetable.

#### *Recommendations*

11. Your Committee recommends that:

(a) the Government retain the Auditor General as a joint auditor of the Corporation at least until such time as the Corporation achieves financial self-sufficiency;

vérificateurs. Votre Comité se préoccupe également du fait que le gouvernement a récemment confirmé son intention de ne pas renouveler le mandat du Vérificateur général à titre de covérificateur de la Société, comme en témoigne la correspondance échangée entre ce dernier et le Premier ministre. Puisque le Vérificateur général connaît à fond les opérations postales et qu'il a joui d'un mandat ininterrompu à titre de vérificateur de la Société des postes, votre Comité conclut que le Vérificateur général devrait demeurer un des covérificateurs de la Société tout au moins jusqu'à ce que celle-ci atteigne à l'autonomie financière.

7. Votre Comité a observé qu'en l'absence d'une loi appropriée sur les sociétés de la Couronne, les responsabilités de vérification du Vérificateur général étaient maintenant limitées à une coattestation des vérifications effectuées. Ainsi, le Vérificateur général, bien qu'il ait entrepris la vérification intégrée du Ministère, n'a le mandat ni de donner suite aux conclusions qui en seront tirées ni de mener d'autres vérifications intégrées de la nouvelle Société. Votre Comité est d'avis que le Vérificateur général devrait recevoir un tel mandat.

8. Votre Comité a cru déceler un conflit entre l'obligation qu'a le Vérificateur général de faire rapport au Parlement aux termes de la Loi sur le Vérificateur général et la responsabilité qui lui incombe de faire rapport à la Société et au Ministre à titre de covérificateur, laquelle est définie dans la Loi sur la Société canadienne des postes. Les circonstances dans lesquelles le Vérificateur général doit présenter un rapport tout d'abord au Parlement ou à la Société et au Ministre ne sont pas claires.

#### *Relations de travail*

9. Votre Comité a été heureux de prendre note des efforts déployés par la Société afin d'améliorer les relations de travail, notamment en ce qui concerne le service de la paye et la procédure de règlement des griefs. Votre Comité a également remarqué qu'il s'agit là d'un des secteurs pour lesquels la Société a établi des critères d'évaluation du rendement. Votre Comité encourage la Société à poursuivre ces efforts et lui demande de lui fournir de plus amples renseignements sur ces mesures, de sorte qu'il soit au fait des progrès réalisés à ce chapitre.

#### *Autonomie financière*

10. La Société a déclaré avoir mis au point des plans visant à lui permettre d'atteindre à l'autonomie financière, précisant que ces plans comprenaient un calendrier de la réalisation des divers objectifs. Afin d'évaluer les progrès effectués par la Société à cet égard, votre Comité désire demander à cette dernière de lui fournir ce calendrier.

#### *Recommandations*

11. Votre Comité recommande:

a) que le gouvernement retienne les services du Vérificateur général comme covérificateur de la Société tout au moins jusqu'à ce que celle-ci atteigne à l'autonomie financière;



(b) the Government consider the advisability of amending or enacting relevant legislation in order to clarify the reporting responsibilities of the Auditor General;

(c) the Minister authorize the Auditor General to follow up on his current comprehensive audit report of the Post Office Department and to conduct future comprehensive audits of the Corporation; and

(d) the Corporation report back to your Committee by December 31, 1982 on the progress relative to the 18 performance indicators, labour relations, and financial self-sufficiency.

12. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 44, 45 and 59 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

b) que le gouvernement étudie l'opportunité de modifier ou promulguer la loi pertinente afin de préciser les responsabilités de vérification du Vérificateur général;

c) que le Ministre permette au Vérificateur général de donner suite à son présent rapport de vérification intégrée du ministère des Postes et de mener plus tard d'autres vérifications intégrées de la Société; et

d) que la Société présente à votre Comité, d'ici le 31 décembre 1982, un rapport sur les progrès effectués en ce qui a trait aux dix-huit critères d'évaluation de rendement, aux relations de travail et à l'autonomie financière.

12. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 44, 45 et 59 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président*

BILL CLARKE

*Chairman*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 22, 1982

(68)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 11:24 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bloomfield, Clarke (*Vancouver Quadra*), Corbett, Desmarais, Fretz, Hawkes, Hovdebo, Huntington, Kelly, MacBain, Schellenberger and Wright.

*In Attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, Chapter 13—the Comprehensive Audit of the Post Office Department.

The Committee commenced consideration of its draft Sixteenth Report.

On motion of Mr. Wright, seconded by Mr. Desmarais, it was agreed,—That the draft Report, as amended, be adopted as the Committee's Sixteenth Report and be presented by the Chairman to the House.

The Chairman presented the Seventeenth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee agreed to recommend the following tentative schedule:

(a) Tuesday, June 22, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting for Report approval;

(b) Tuesday, June 29, 1982—11:00 a.m.—Sub-Committee meeting to review draft combined Report;

(c) Monday, June 12, 1982—6:00 p.m.—Briefing dinner—Overexpended Appropriations;

(d) Tuesday, July 13, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting—paragraph 15.8—Auditor General's 1981 Report—Overexpended Appropriations;

(e) Thursday, July 15, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting—Overexpended Appropriations;

(f) Monday, July 19, 1982—6:00 p.m.—Briefing dinner—Canada Employment and Immigration Commission—Benefit and Overpayment System;

(g) Tuesday, July 20, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting—paragraph 14.2—Auditor General's 1981 Report—Canada Employment and Immigration Commission—Benefit and Overpayment System; and

(h) Thursday, July 22, 1982—11:00 a.m.—Committee meeting—same subject as on Tuesday, July 20, 1982.

On motion of Mr. Wright, seconded by Mr. Bloomfield, it was agreed,—That the Seventeenth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure be concurred in.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 22 JUIN 1982

(68)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos à 11h24 sous la présidence de M. Clark (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bloomfield, Clarke (*Vancouver Quadra*), Corbett, Desmarais, Fretz, Hawkes, Hovdebo, Huntington, Kelly, MacBain, Schellenberger, et Wright.

*Aussi présents:* Du Service de Recherches de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams et T. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et tout particulièrement du chapitre 13, Vérification intégrée du ministère des Postes.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche du 16<sup>e</sup> rapport.

Sur motion de M. Wright, appuyée par M. Desmarais, il est convenu,—Que le projet de rapport modifié soit adopté comme le 16<sup>e</sup> rapport du Comité et soit présenté par le président à la Chambre.

Le président présente le 17<sup>e</sup> rapport du sous-comité du programme et de la procédure suivant:

Votre sous-comité a convenu de recommander le calendrier provisoire suivant des séances du Comité:

a) Le mardi 22 juin 1982—11h00—Séance du Comité pour l'approbation du rapport;

b) Le mardi 29 juin 1982—11h00—Séance du sous-comité pour rédiger le projet de rapport;

c) Le lundi 12 juillet 1982—18h00—dîner-causerie—Crédits dépassés;

d) Le mardi 13 juillet 1982—11h00—Séance du Comité—paragraphe 15.8—rapport de 1981 du Vérificateur général—Crédits dépassés;

e) Jeudi 15 juillet 1982—11h00—Séance du Comité—crédits dépassés;

f) Le lundi 19 juillet 1982—18h00—dîner-causerie—Commission de l'Emploi et de l'Immigration Canada—système des avantages et des dépassements;

g) Le mardi 20 juillet 1982—11h00—Séance du comité—paragraphe 14.2—rapport de 1981 du Vérificateur général—Commission de l'Emploi et de l'Immigration—système des avantages et des dépassements.

h) Le jeudi 22 juillet 1982—11h00 Séance du Comité—même sujet que le mardi 20 juillet 1982.

Sur motion de M. Wright, appuyée par M. Bloomfield, il est convenu,—Que le 17<sup>e</sup> rapport du sous-comité du programme et de la procédure soit adopté.

On motion of Mr. Bloomfield, seconded by Mr. Huntingdon, it was agreed,—That on receipt of permission to travel to the United Kingdom, the Chairman or Vice-Chairman be authorized to establish the itinerary and make the necessary arrangements for this visit.

On motion of Mr. Desmarais, seconded by Mr. Wright, it was agreed,—That the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President of the Treasury Board, dated June 2, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, attaching an overview report on capital and non-capital projects exceeding \$0,5 million (*See Appendix "PUBL-85"*).

At 12:04 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Sur motion de M. Bloomfield, appuyée par M. Huntington, est convenu,—Que, après avoir reçu la permission de se rendre au Royaume uni, le président ou le vice-président soit autorisé à établir l'itinéraire et prendre les dispositions nécessaires pour faire cette visite.

Sur motion de M. Desmarais appuyée par Wright, il est convenu,—Que le document suivant soit joint au procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du Président du Conseil du Trésor en date du 2 juin 1982 au Président du Comité permanent des Comptes publics à laquelle est joint un rapport général sur les projets d'immobilisation et autres projets dépassant un demi-million de dollars (*Voir Appendice «PUBL-85»*).

A 12h04, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*





## APPENDIX 'PUBL-85'

June 2, 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
Room 254, West Block,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

In my letter to you of October 14, 1980 I stated that I supported efforts to provide more current information to parliamentarians on matters of project management, with a view to strengthening existing methods of parliamentary scrutiny and control.

To that end, I am attaching for your information and for the information of members of the Standing Committee on Public Accounts, a brief overview report on capital and non-capital projects exceeding \$0.5 million. This overview report has been compiled from information submitted to the Treasury Board Secretariat by departments and agencies in accordance with Section 14 of TB Circular Letter 1981-26 Amplification of Policy on Cost Control of Projects and Circular Letter 1980-24 Major projects--progress reporting (attached).

Yours sincerely,

Donald J. Johnston,

President  
of the Treasury Board.

Attachement

CLERK'S NOTE:

T.B. Circular letters 1981-26 and 1980-24  
not printed.

REPORT ON COST CONTROL OF PROJECTSIntroduction

This report summarizes departmental information on all capital and operational projects exceeding \$0.5 million which have received effective project approval. The report consists of two parts. Part I deals with projects between \$0.5 and \$100 million which are covered by circular letter 1981-26. Part II deals with major Crown projects (projects exceeding \$100 million), the reporting on which is covered by a separate policy on MCPs. In total 1,735 projects totalling \$18.3 billion have been reported by 26 departments; of these 14 are reported in Part II - major Crown projects - and account for \$8.5 billion. The remainder are reported in Part I - projects exceeding \$0.5 million but less than \$100 million. The terminology used is that of Circular 1981-26 and is shown in the attached diagram.

Summary and Conclusions

- . Of all projects reported, 89% representing \$16.124 billion are currently on time and on budget.
  - . The total overrun for all projects reported is 14.9% of the total approved project costs (see Fig. I).
  - . The current overrun for all projects reported is 0.3% of the current approved costs.
  - . Projects between \$0.5 and 100 million have a total overrun of 7.6% from approved costs and a current overrun of 0.4% of approved costs.
  - . Project over \$100 million have a total overrun of nearly 25% from approved costs and a current overrun of 0.1% of current approved costs.
- While it is still too early to do a detailed comparative cost analysis the preliminary indications are that departments and agencies are considerably more cost conscious and that a downward trend of cost overruns for major government projects is currently taking place.

FIGURE I  
TOTAL PROJECTS  
30-9-81  
(\$000,000)

	Total Projects	Appr Project Cost	Current Appr Cost	Current Est Cost to Compl.	Total Overrun	Current Overrun
MCP	14	6,811.2	8,482.3	8,490.8	1,679.6	8.5
GPC					(24.7%)	(0.1%)
Proj \$0.5--100m	1,721	9,149.8	9,804.1	9,844.6	694.7	40.5
					(7.6%)	(0.4%)
<b>TOTAL</b>	<b>1,735</b>	<b>15,961.0</b>	<b>18,286.4</b>	<b>18,335.4</b>	<b>2,374.3</b>	<b>49.0</b>
					(14.9%)	(0.3%)

PART 1PROJECTS BETWEEN \$0.5 AND \$100 MILLIONBackground

On July 3, 1981 the Treasury Board Secretariat issued circular letter 1981-26 Amplification of Policy on Cost Control of Projects. This circular letter identifies four areas in which changes to the overall management of government projects have been introduced by the Treasury Board. These are:

1. The Approval Process--The Treasury Board approval for projects now falls into two categories: preliminary and effective. If sufficiently accurate estimates are not available when seeking approval of a project, only preliminary project approval will be given to provide authority to spend funds to cover the conceptual design (major systems or sub-systems) or the acquisition of land for the project. Once reliable cost estimates have been established (normally class B), effective approval may be sought of the Treasury Board.

Effective approval will allow departments to commence the physical execution of the project and will be the reference point against which a project and its management will be evaluated.

Certain projects, usually those for research and development, require approval by stages. In this situation departments are to seek approval of a plan made up of well-defined stages to which appropriate cost control measures can be applied.

Effective project approval has a life of 12 months. Departments will be required to submit a revised proposal to Treasury Board if the commencement date has been set back more than one year from the date approved.

2. Planning--Normally, class C (preliminary) estimates will be used in submissions for preliminary approval of projects and at least class B (final) for effective approval of projects. These estimates must be accompanied by a statement that spells out the known risks that could affect the reliability of the estimates.

Estimates contained in submissions to the Treasury Board on projects exceeding \$500,000 must now be presented in both current and constant dollars. This is expected to reduce considerably the number of overruns attributable to inflation.

All costs to be incurred in foreign currency must be identified in the submission, with estimates of current Canadian dollar value.

Agreements on shared-cost and contribution projects must state the expected duration, cost, and scope of the ensuing projects, and must include such aspects as their organization, scheduling, budgeting, and progress reporting.

3. Project Reporting and Information Systems Departments are required to maintain certain information on all projects above \$500,000 and report annually to the Secretary of the Treasury Board. These reports will reflect the status of projects which have received effective approval as of September 30. Major Crown projects will continue to be reported separately, in accordance with TB circular letter 1980-24.
4. Central Controls--Treasury Board must be informed as soon as an unavoidable cost overrun or a completion delay has been identified by a department. A detailed submission must be made explaining problems, examining options, and recommending appropriate courses of action.

These improvements to the government's system for managing projects are expected to help in bringing about a more realistic process for approving expenditures, a more responsive system for feedback of information, and more informed decision-making when adjustments are required.

#### Analysis

An analysis of the information submitted to Treasury Board by departments and agencies on projects between \$0.5 and \$100 million (excluding major Crown projects) which had received effective approval by September 30, 1981 follows:

26 departments reported 1721 projects for a total current approved cost of \$9.804 billion and estimated cost to complete totalling \$9.845 billion as summarized in Table 1. As shown in Table 2, 1532 projects, or 89% of all reported projects between \$0.5 and \$100 million, are on target or under current approved cost. The total overrun (defined as the difference between the approved project costs and the current estimated costs to complete the projects) is \$695 million and represents a variance of 7.6% from the total approved project costs. The current overrun (defined as the difference between the current approved costs and the current estimated costs to complete the projects) is \$41 million and represents a variance of 0.4% from the current approved costs.

A total of 18 departments reported 189 projects with cost overruns as summarized in Table 3. The current approved cost for these projects was reported at \$0.928 billion and the total estimated cost to complete the projects was reported at \$1.162 billion for an aggregate overrun of \$0.235 billion or 25.3% of the approved costs. Of the 189 cost overrun projects 86 are overrun projects in which the estimated cost to complete is less than 10% above the current approved cost. For 26 projects the estimated cost to complete exceeds the current approved cost by 100% or more. 43 projects



have a current overrun amount estimated to exceed \$1 million; the average overrun for these 43 projects is 46% of the current approved cost.

The reporting requirements of circular letter 1981-26 did not require an explanation of what the major reasons for cost overruns were. A few departments, however provided explanatory remarks on projects with cost overruns. The major reasons given were:

- general inflation
- construction delays
- Canadian content requirement
- design changes
- increased cost of equipment
- bids received greater than estimates
- changes in scope.

While it is fair to say that projects generally appear to be suffering fewer cost overruns now than prior to the issuance of the cost-control directive, a detailed comparison cannot be made for the following reasons:

1. The concept of effective approval and preliminary approval has been introduced by TB Circular letter 1981-26 whereby departments are required to report on projects having previously received effective approval and for which physical execution has started. Previous reports made no distinction in the approval process.
2. Most of the projects currently being reported received approval and were initiated some time prior to the issuance of Circular letter 1981-26 and consequently the cost-control directives affect only recent portions of the projects.
3. Many of the requirements introduced in Circular letter 1981-26 such as approvals to include allowances for inflation are long-term in nature and their effect can only be measured over several years.

### Conclusions

Particularly on very large projects, where foreign exchange and inflationary pressure play an extremely forceful role, overruns continue to be a troublesome and difficult managerial problem (see also Part 2). It is, however, still too early to do a detailed comparative analysis since the effects of the cost control directives require several years before they can be measured in a project management sense. Similarly much of the project information contained in this analysis is a result of decisions taken several years ago. Nevertheless the Treasury Board Secretariat will continue to monitor these projects and determine if adjustments are required in the project management process.

Part I  
TABLE 1

TOTAL PROJECTS \$0.5M - 100M  
(BY DEPARTMENT, EFFECTIVE 30-09-81)  
(\$ ,000)

DEPT	TOTAL PROJECTS	APPR PROJECT COST (1)	CURRENT APPR COST (2)	CURRENT ESTIMATED COST TO COMPLETE (3)	TOTAL OVERRUN (4 - 3-1)	CURRENT OVERRUN (5 - 3-2)
AEB	3	12,814	12,814	12,814	0	0
AGR	5	30,827	41,010	59,648	28,821	18,638
CCA	1	1,448	3,850	3,499	2,051	-351
CAE	1	73,780	73,780	73,780	0	0
CID	432	3,267,215	3,267,315	3,299,127	31,912	31,812
COM	20	106,297	145,430	144,931	38,634	-499
CSC	12	17,028	17,028	18,790	1,762	1,762
DFO	28	158,982	168,595	170,710	11,728	2,115
DND	147	1,224,257	1,299,832	1,280,744	56,487	-19,008
DPW	92	716,992	844,652	828,649	101,657	-26,003
DSS	4	18,504	26,896	28,357	9,853	1,461
DVA	1	1,200	1,350	1,350	150	0
EIC	1	8,274	9,024	4,167	(4,107)	-4,857
EMR	4	42,200	55,989	57,966	15,766	1,977
ENV	143	620,157	633,507	636,613	16,456	3,106
EXT	20	108,259	145,704	173,386	65,127	27,682
IAN	94	211,076	219,471	232,476	21,400	13,005
ITC	268	1,037,399	1,206,518	1,204,038	166,639	-2,480
MOT	249	849,892	855,128	877,291	27,399	-7,837
NCC	14	49,864	57,874	61,981	12,117	4,107
NHB	33	245,805	265,595	255,900	10,095	-9,695
NHW	40	46,378	49,835	47,962	1,584	-1,873
NRC	25	155,075	179,866	181,218	26,143	1,352
RCM	78	96,458	114,177	120,538	24,080	6,361
REE	5	49,515	76,240	76,046	26,531	-194
SEC	1	122	2,577	2,577	2,455	0
TOTAL	1,721	9,149,818	9,804,057	9,844,558	694,740 (7.6%)	40,501 (0.4%)

Explanatory Notes: Approved project cost accompanying the authority to proceed with the physical execution of the project.

Current approved project costs as amended by most recent Treasury Board approval.

Total overrun represents the difference between approved project cost and the current estimated cost to complete.

Current overrun represents the difference between current approved cost and the current estimated cost to complete.

See also diagram.

PART I

TABLE 2

PROJECTS \$0.5M - 100M ON OR UNDER CURRENT APPROVED COST  
(BY DEPARTMENT, EFFECTIVE 30-9-81)  
(\$ ,000)

DEPT	TOTAL PROJECTS	PROJECTS ON OR UNDER CURRENT APPR COST	% OF TOTAL	CURRENT APPR COST	CURRENT EST COST TO COMPLETE	CURRENT ESTIMATED UNDERRUN
AEB	3	3	100	12,814	12,814	0
AGR	5	2	40	34,783	34,045	738
CCA	1	1	100	3,783	3,499	351
CAE	1	1	100	73,780	73,780	0
CID	432	419	97	3,187,951	3,187,951	0
COM	20	20	100	145,430	144,931	499
CSC	12	9	75	14,128	13,775	353
DFO	28	19	68	122,537	122,137	400
DND	147	137	93	1,180,706	1,107,759	72,947
DPW	92	84	91	791,509	760,040	31,469
DSS	4	2	50	24,993	24,106	887
DVA	1	1	100	1,350	1,350	0
EIC	1	1	100	9,024	4,167	4,857
EMR	4	2	50	26,250	25,963	287
ENV	143	86	60	341,557	330,346	11,211
EXT	20	13	65	87,750	65,932	21,783
IAN	94	77	82	131,854	130,581	1,273
ITC	268	266	99	1,188,708	1,185,687	3,021
MOT	249	227	91	843,759	820,106	23,653
NCC	14	8	57	41,234	39,991	1,243
NHB	33	30	91	251,564	240,414	11,150
NHW	40	35	87	45,213	42,859	2,354
NRC	25	21	84	137,641	134,152	3,489
RCM	78	62	79	99,176	97,301	1,875
REE	5	5	100	76,240	76,046	194
SEC	1	1	100	2,577	2,577	0
TOTAL	1,721	1,532	89	8,876,343	8,682,309	194,034

PART I

TABLE 3

OVERUN PROJECTS \$0.5M - 100M BASED ON CURRENT APPROVAL  
 (BY DEPARTMENT, EFFECTIVE 30-09-81)  
 (\$ ,000)

DEPT	TOTAL PROJECTS	OVERRUN PROJECTS	% OF TOTAL	CURRENT APPR COST	CURRENT EST COST TO COMPLETE	CURRENT ESTIMATED OVERRUN	% OF CURRENT APPR COST
AGR	5	3	60	6,227	25,603	19,376	311.2
CID	432	13	3	79,364	111,176	31,812	40.1
CSC	12	3	25	2,900	5,176	2,115	72.9
DFO	28	9	32	46,058	48,573	2,515	5.5
DND	147	10	7	119,126	172,985	53,859	45.5
DPW	92	8	9	53,143	58,609	5,466	10.3
DSS	4	2	50	1,903	4,251	2,348	123.4
EMR	4	2	50	29,739	32,003	2,264	7.6
ENV	143	57	40	291,950	306,267	14,317	4.9
EXT	20	7	35	57,989	107,454	49,465	85.3
IAN	94	17	18	87,617	101,895	14,278	16.3
ITC	268	2	1	17,810	18,351	541	3.0
MOT	249	22	9	41,369	57,185	15,816	38.2
NCC	14	6	43	16,640	21,990	5,350	32.2
NHB	33	3	9	14,031	15,486	1,455	10.4
NHW	40	5	13	4,622	5,103	481	10.4
NRC	25	4	16	42,225	47,066	4,841	11.5
RCM	78	16	21	15,001	23,237	8,236	54.9
OTHER DEPTS	33	0	0	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1,721</b>	<b>189</b>	<b>11</b>	<b>927,714</b>	<b>1,162,249</b>	<b>234,535</b>	<b>25.5</b>



PART 2MAJOR CROWN PROJECTSBackground

In May 1980, a uniform system was introduced to inform Treasury Board semi-annually on the progress being made on each major Crown project. The pertinent data contained in those individual reports form the basis for this report.

Analysis

An analysis of the information submitted to Treasury Board by departments and agencies on major Crown projects which had received effective approval by September 30, 1981 follows:

5 departments reported 14 projects for a total approved project cost of \$6.811 billion and current estimated costs to complete totalling \$8.491 billion as summarized in Table 1.

As shown in Table 2, 12 projects, or 85.7% of all reported major Crown projects, are on target or under the current approved cost.

The total overrun is \$1.680 billion or 24.7% of the total approved project cost. At least \$1.512 billion, or 90% of the \$1.680 billion overrun, is related to inflation and currency exchange. This cost increase situation is associated with projects approved prior to, or early during the transition period associated with, the issuance of the major Crown project policy in June 1978.

As for the current overrun, it amounts to \$8.5 million which represents 0.1% of the total current approved cost of \$8.482 billion.

2 departments reported one project each with current cost overruns as summarized in Table 3. The current approved costs for these projects were reported at \$1.235 billion and the total current estimated cost to complete the projects was reported at \$1.258 billion for an aggregate current overrun of \$23.5 million or 1.9% of the total current approved cost. The 2 cost overrun projects are projects in which the increase in current estimated cost to complete is less than 10% above the current approved cost.

Conclusion

As required by the policy on major Crown projects, departments are increasingly defining the objectives of those projects in a much more comprehensive manner, with particular attention being given to accurate estimates. A comprehensive management system was established in 1978 for the government-wide planning and implementation of major Crown projects. This system affects both central agencies and departments in terms of management capability, control, and accountability. However, because most major Crown projects have a seven-to-ten-year lifespan and the policy has been in effect for less than four years, it is still too early to reap its full benefits.

Part 2TABLE 1

TOTAL MAJOR CROWN PROJECTS  
(BY DEPARTMENT, EFFECTIVE 30-09-81)  
(\$ MILLION)

DEPT	TOTAL PROJECTS	APPR PROJECT COST (1)	CURRENT APPR COST (2)	CURRENT ESTIMATED COST TO COMPLETE (3)	TOTAL OVERRUN (4 - 3-1)	CURRENT OVERRUN (5 - 3-2)
DND	10	6,454.9	7,952.4	7,959.8	1,504.9	7.4
DPW	1	161.2	271.5	271.5	110.3	0
NRC	1	88.3	118.2	114.2	25.9	-4.0
CID	1	30.0	72.5	77.6	47.6	5.1
MOT	1	76.8	67.7	67.7	-9.1	0
TOTAL	14	6,811.2	8,482.3	8,490.8	1,679.6 (24.7%)	8.5 (0.1%)

Explanatory Notes:

Approved project cost accompanying the authority to proceed with the physical execution of the project.

Current approved project costs as amended by most recent Treasury Board approval.

Total overrun represents the difference between approved project cost and the current estimated cost to complete.

Current overrun represents the difference between current approved cost and the current estimated cost to complete.

Part 2TABLE 2

MAJOR CROWN PROJECTS ON OR UNDER CURRENT APPROVED COST  
(BY DEPARTMENT, EFFECTIVE 30-09-81)  
(\$ MILLION)

<u>DEPT</u>	<u>TOTAL PROJECTS</u>	<u>PROJECTS ON OR UNDER CURRENT APPR COST</u>	<u>% OF TOTAL</u>	<u>CURRENT APPR COST</u>	<u>CURRENT EST COST TO COMPLETE</u>	<u>CURRENT ESTIMATED UNDERRUN</u>
DND	10	9	90	6,790.2	6,779.2	11.0
DPW	1	1	100	271.5	271.5	0
NRC	1	1	100	118.2	114.2	4.0
CID	1	0	-	-	-	-
MOT	1	1	100	67.7	67.7	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>85.7</b>	<b>7,247.6</b>	<b>7,232.6</b>	<b>15.0</b>

Part 2TABLE 3

OVERUN PROJECTS (PCPs) BASED ON CURRENT APPROVAL  
(BY DEPARTMENT, EFFECTIVE 30-09-81)  
(\$ MILLION)

<u>DEPT</u>	<u>TOTAL PROJECTS</u>	<u>OVERRUN PROJECTS</u>	<u>% OF TOTAL</u>	<u>CURRENT APPR COST</u>	<u>CURRENT EST COST TO COMPLETE</u>	<u>CURRENT ESTIMATED OVERRUN</u>	<u>% OF CURRENT APPR COST</u>
DND	10	1	10	1,162.2	1,180.6	18.4	1.6
DPW	1	0	-	-	-	-	-
NRC	1	0	-	-	-	-	-
CID	1	1	100	72.5	77.6	5.1	7.0
MOT	1	0	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>14.3</b>	<b>1,234.7</b>	<b>1,258.2</b>	<b>23.5</b>	<b>1.9</b>

## APPENDICE «PUBL-85»

Le 2 juin 1982

Monsieur Bill Clarke, député  
Président,  
Comité permanent des comptes publics,  
Pièce 254, Edifice de l'ouest,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Dans la lettre que je vous ai adressée le 14 octobre 1980, j'ai indiqué mon appui à tous les efforts déployés pour fournir aux parlementaires des renseignements plus à jour sur la gestion des projets, afin d'améliorer les méthodes actuelles d'examen et de surveillance parlementaires.

A ce propos, je vous envoie ci-joint à toutes fins utiles, pour que vous le transmettiez aux membres du Comité permanent des comptes publics, un bref rapport général sur les projets d'immobilisation et autres projets dépassant un demi million de dollars. Ce rapport a été établi à partir de renseignements soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor par des ministères et organismes conformément à l'article 14 de la lettre circulaire 1981-26 du CT, Explication de la politique concernant le contrôle des coûts des projets, et à la lettre circulaire 1980-24 du CT, Gestion des grands projets de la Couronne--Rapports d'avancement; vous trouverez ci-joint un exemplaire de ces deux documents.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Donald J. Johnston  
Président  
du Conseil du Trésor

P.J.

NOTA DU GREFFIER:

Lettres circulaires du Conseil du Trésor 1981-26  
et 1980-24 ne sont pas imprimées.



## RAPPORT SUR LE CONTROLE DES COÛTS DES PROJETS

### Introduction

Le présent rapport présente sous forme abrégée les données des ministères sur les projets d'immobilisations et d'opérations de plus de 0.5 million de dollars qui ont été approuvés effectivement. Il comprend deux parties. La partie I traite des projets dont le montant varie entre \$0.5 million et \$100 millions, qui sont visés par la circulaire 1981-26. La partie II a trait aux grands projets de la Couronne (projets dépassant les \$100 millions). Les rapports à leur sujet font l'objet d'une politique distincte. Il y a, en tout, 1,735 projets, totalisant \$18.3 milliards, qui ont été déclarés par 26 ministères; sur ce nombre, 14 sont mentionnés dans la partie II comme grands projets de la Couronne et justifient de \$8.5 milliards. Les autres projets figurent dans la partie I (projets excédant \$0.5 million sans dépasser \$100 millions). La terminologie utilisée est celle de la circulaire 1981-26 et elle est illustrée dans le diagramme ci-joint.

### Résumé et conclusions

. Pour ce qui est des grands projets qui ont fait l'objet de rapports, l'état d'avancement de 89% d'entre eux, qui représentent \$16,124 milliards, et les dépenses à leur égard correspondaient aux prévisions.

. Le dépassement total pour les projets déclarés sont de 14.9% du coût total des projets approuvés (voir fig. I).

. Le dépassement courant pour tous les projets déclarés sont de 0.3% du coût approuvé actuellement.

. Le dépassement total des projets d'une valeur de \$0.5 à \$100 millions se situe à 7.6% par rapport aux coûts approuvés, et un dépassement de 0.4% des coûts approuvés actuellement.

. Le dépassement total atteint presque 25% dans le cas des projets d'une valeur supérieure à 100 millions de dollars et un dépassement de 0.1% des coûts approuvés actuellement.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour faire des analyses comparatives détaillées des coûts, les indications préliminaires laissent croire que les ministères et organismes sont nettement plus conscients des coûts des projets et que les dépassements des coûts prévus pour les grands projets de la Couronne sont en train de diminuer.

## FIGURE I

ENSEMBLE DES PROJETS  
30-9-81  
(\$000,000)

	Nombre de projets	Cout appr. du projet	Cout appr. actuelle- ment	Cout est. à l'achève- ment	Dépas- sement total	Dépas- sement courant
MCP	14	6,811.2	8,482.3	8,490.8	1,679.6	8.5
GPC					(24.7%)	(0.1%)
Proj SO.5--100m	1,721	9,149.8	9,804.1	9,844.6	694.7	40.5
TOTAL	1,735	15,961.0	18,286.4	18,335.4	2,374.3	49.0
					(14.9%)	(0.3%)

## PARTIE I

PROJETS DONT LE MONTANT VARIE ENTRE \$0.5 ET \$100 MILLIONSHistorique

Le 3 juillet 1981, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié la circulaire no 1981-26 intitulée Explication de la politique concernant le contrôle des coûts des projets en vue de présenter les changements apportés par le Conseil du Trésor à quatre aspects de la gestion générale des projets gouvernementaux, soit:

1. Le processus d'approbation--Les projets soumis à l'approbation du Conseil du Trésor reçoivent soit une approbation préliminaire, soit une approbation effective. Lorsque des prévisions suffisamment précises ne sont pas disponibles au moment de la demande d'approbation, le projet n'est approuvé que de façon préliminaire: l'autorisation de dépenser des fonds se limite à la conception (grands systèmes ou sous-systèmes) ou à l'acquisition d'un terrain pour le projet. Dès que des prévisions fiables des coûts sont disponibles (habituellement de type B), une demande d'approbation effective peut être présentée au Conseil du Trésor.

Une approbation effective permet au ministère d'amorcer l'exécution physique du projet et constitue le point de repère par rapport auquel le projet et la qualité de sa gestion sont évalués.

Certains projets, le plus souvent des projets de recherche et de développement, sont approuvés par étapes. Dans ces cas, les ministères devront demander l'approbation d'un plan subdivisé en étapes bien définies auxquelles des mesures de contrôle des coûts peuvent être appliquées.

L'approbation effective est valide pour 12 mois. Les ministères seront tenus de présenter une proposition révisée au Conseil du Trésor si le début du projet a été reporté à plus d'un an de la date approuvée d'approbation.

2. La planification--Habituellement, des prévisions de type C (préliminaires) apparaîtront dans les présentations demandant l'approbation préliminaire d'un projet tandis que des prévisions de type B (finales), à tout le moins, seront soumises pour obtenir l'approbation effective d'un projet. Ces prévisions doivent être accompagnées d'un relevé des risques connus susceptibles de se répercuter sur la fiabilité des prévisions.

Désormais, les prévisions figurant dans les présentations au Conseil du Trésor relatives aux projets dont le coût est supérieur à \$500,000 doivent être calculées en dollars courants et en dollars constants. On espère ainsi réduire considérablement le nombre de cas de dépassement des coûts attribuables à l'inflation.

Tous les coûts en devises étrangères doivent être indiqués dans la présentation et convertis en dollars canadiens courants.

Les ententes de partage des frais et les projets financés au moyen de contributions doivent contenir des prévisions au chapitre de la durée, du coût et de l'envergure des projets qui en découleront. De plus, ils doivent contenir des renseignements quant à l'organisation, au calendrier, au budget et aux rapports de situation.

3. Les systèmes d'information et les rapports sur les projets--Les ministères doivent tenir à jour certains renseignements sur tous les projets dont le coût est supérieur à \$500,000 et faire rapport chaque année au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces rapports présenteront l'état d'avancement au 30 septembre des projets ayant obtenu une approbation effective. Néanmoins, les grands projets de la Couronne continueront de faire l'objet de rapports distincts en conformité avec la circulaire 1980-24.
4. Les contrôles centraux--Le Conseil du Trésor doit être informé sur le champ de tout cas inévitable de dépassement des coûts ou de retard dans l'achèvement des travaux. Une présentation détaillée doit alors être soumise pour expliquer les problèmes, examiner les options possibles et recommander les lignes de conduite qui s'imposent.

Ces améliorations apportées au système gouvernemental de gestion des projets devraient faciliter la mise en place d'une méthode plus exacte de prévision des coûts, d'un processus plus réaliste d'approbation des dépenses d'un système de remontée d'information mieux adapté. En outre, ces améliorations devraient permettre de prendre des décisions plus éclairées lorsque des rajustements s'imposent.

### Analyse

Voici une analyse des renseignements fournis au Conseil du Trésor par les ministères et organismes sur les projets dont le coût est entre \$0.5 et \$100 millions et qui avaient reçu une approbation effective au 30 septembre 1981 (à l'exclusion des grands projets de la Couronne):

En tout, 26 ministères ont présenté 1,721 projets dont le coût total approuvé actuellement s'élève à \$9.804 milliards. Comme le montre le tableau 1, le coût estimatif de ces projets à l'achèvement est de \$9.845 milliards. Comme le montre le tableau 2, 1,532 projets, soit 89% des projets présentés dont la valeur se situe entre \$0.5 et \$100 millions, respectent le coût approuvé actuellement ou enregistrent un excédent. Le dépassement total, c'est-à-dire la différence entre les coûts approuvés des projets et ce qu'ils coûteront, croit-on, une fois achevés, est de \$695 millions et représente un écart de 7.6% par rapport au total des coûts approuvés des projets. Le dépassement courant, c'est-à-dire la différence entre les coûts estimatifs actuels à l'achèvement des projets, se chiffre à \$41 milliards et représente un écart de 0.4% par rapport aux coûts approuvés actuellement.

Comme l'indique le tableau 3, des dépassements de coûts sont survenus dans le cas de 189 projets de 18 ministères. Le coût approuvé actuellement de ces projets était de \$0.928 milliards tandis que leur coût total estimatif à l'achèvement se situait à \$1.162 milliards. Le dépassement est donc de \$0.235 milliard, ou 25.3% des coûts approuvés. Parmi ces 189 cas de dépassement des coûts, le dépassement estimatif à l'achèvement représente moins de 10% du coût approuvé actuellement dans 86 cas. Dans 26 cas, le coût estimatif à l'achèvement est supérieur au coût approuvé actuellement de 100% ou plus. Dans le cas de 43 projets, le dépassement actuellement est estimé à plus de \$1 million. Pour l'ensemble de ces 43 projets, le dépassement moyen est de l'ordre de 46% du coût approuvé actuellement.

Les exigences au chapitre des rapports stipulées dans le circulaire no 1981-26 n'obligent pas à fournir une explication des dépassements de coûts. Cependant, quelques ministères ont néanmoins commenté leurs dépassements de coûts. Voici les principales raisons invoquées:

- le taux général de l'inflation
- les retards de construction
- l'exigence au chapitre du contenu canadien



- des modifications apportées aux plans
- l'augmentation du coût de l'équipement
- les soumissions supérieures aux prévisions
- le rajustement de l'envergure du projet.

Il est vrai que, dans l'ensemble, moins de projets enregistrent un dépassement des coûts qu'avant la publication de la directive sur le contrôle des coûts. Toutefois, il est impossible de dresser un tableau comparatif détaillé pour les raisons suivantes:

1. Le principe de l'approbation effective et de l'approbation préliminaire a été mis en application au moment de la publication de la circulaire no 1981-26 et oblige les ministères à faire rapport au sujet des projets ayant obtenu une approbation effective et dont l'exécution physique a été amorcée. Auparavant, les rapports n'étaient pas rédigés en tenant compte de cette distinction au chapitre du processus d'approbation.
2. La plupart des projets présentés ont été approuvés et lancés avant la publication de la circulaire no 1981-26. Les directives sur le contrôle des coûts ne s'appliquent donc qu'aux portions récentes des projets.
3. Nombre des exigences stipulées dans la circulaire no 1981-26, par exemple les approbations pour tenir compte de l'inflation, ont un caractère de long terme et leur incidence ne peut être mesurée que sur quelques années.

### Conclusions

Dans le cas des très grands projets surtout, sur lesquels les taux de change et les pressions inflationnistes ont une très grande influence, les dépassements totaux des prévisions demeurent un problème inquiétant et difficile pour les gestionnaires (voir aussi la partie 2). Cependant, il est encore trop tôt pour effectuer une analyse comparative détaillée puisqu'il faudra attendre quelques années avant de pouvoir mesurer l'incidence des directives sur le contrôle des coûts dans la perspective de la gestion des projets. Par ailleurs, la plupart des renseignements sur les projets mentionnés dans la présente analyse découlent de décisions prises il y a quelques années déjà. Néanmoins, le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera de surveiller ces projets et décidera de l'opportunité d'apporter des rajustements au processus de gestion des projets.

PARTIE I  
TABLEAU 1

ENSEMBLE DES PROJETS \$0.5M - 100M  
(PAR MINISTERE AU 30-9-81) (EN MILLIERS DE \$)

MIN.	NOMBRE DE PROJETS	COUT APPR. DU PROJET (1)	COUT APPR. ACTUELLE- MENT (2)	COUT ESTIMATIF A L'ACHEVEMENT (3)	DÉPASSEMENT TOTAL (4 - 3-1)	DÉPASSEMENT COURANT (5 - 3-2)
CEA	3	12,814	12,814	12,814	0	0
AGR	5	30,827	41,010	59,648	28,821	18,638
CC	1	1,448	3,850	3,499	2,051	-351
RC-DA	1	73,780	73,780	73,780	0	0
ACDI	432	3,267,215	3,267,315	3,299,127	31,912	31,812
MDC	20	106,297	145,430	144,931	38,634	-499
SCC	12	17,028	17,028	18,790	1,762	1,762
P&O	28	158,982	168,595	170,710	11,728	2,115
DN	147	1,224,257	1,299,832	1,280,744	56,487	-19,008
TPC	92	716,992	844,652	828,649	101,657	-26,003
ASC	4	18,504	26,896	28,357	9,853	1,461
AAC	1	1,200	1,350	1,350	150	0
EIC	1	8,274	9,024	4,167	(4,107)	-4,857
EMR	4	42,200	55,989	57,966	15,766	1,977
EC	143	620,157	633,507	636,613	16,456	3,106
AE	20	108,259	145,704	173,386	65,127	27,682
AIN	94	211,076	219,471	232,476	21,400	13,005
I&C	268	1,037,399	1,206,518	1,204,038	166,639	-2,480
TC	249	849,892	855,128	877,291	27,399	-7,837
CCN	14	49,864	57,874	61,981	12,117	4,107
CPC	33	245,805	265,595	255,900	10,095	-9,695
SBSC	40	46,378	49,835	47,962	1,584	-1,873
CNR	25	155,075	179,866	181,218	26,143	1,352
MPC	78	96,458	114,177	120,538	24,080	6,361
EER	5	49,515	76,240	76,046	26,531	-194
SE	1	122	2,577	2,577	2,455	0
TOTAL	1,721	9,149,818	9,804,057	9,844,558	694,740 (7.6%)	40,501 (0.4%)

Notes explicatives: Cout approuvé du projet appuyé de l'autorisation de procéder à la réalisation physique du projet.

Cout actuel du projet tel que modifié par l'approbation du Conseil du Trésor la plus récente.

Dépassement total représente la différence entre le coût approuvé du projet et le coût estimatif actuel à l'achèvement.

Dépassement courant représente la différence entre le coût approuvé actuellement et le coût estimatif actuel à l'achèvement.

Voir aussi diagramme.

PARTIE I

TABLEAU 2

PROJETS \$0.5M - 100M DONT LE COUT CORRESPOND AU COUT APPROUVE  
EFFECTIF OU Y EST INFERIEUR  
(PAR MINISTERE AU 30-9-81)  
(EN MILLIERS DE \$)

MIN.	NOMBRE DE PROJETS	PROJET (COUT CORRESPONDANT OU INFERIEUR AU COUT APPROUVE ACTUELLEMENT)	% DU NOMBRE TOTAL	COUT APPROUVE ACTUELLEMENT	COUT ACTUEL ESTIMATIF A L'ACHEVEMENT	EXCEDENT COURANT ESTIMATIF
MDN	3	3	100	12,814	12,814	0
AGR	5	2	40	34,783	34,045	738
CC	1	1	100	3,783	3,499	351
RC-DA	1	1	100	73,780	73,780	0
ACDI	432	419	97	3,187,951	3,187,951	0
MDC	20	20	100	145,430	144,931	499
SSC	12	9	75	14,128	13,775	353
P&O	28	19	68	122,537	122,137	400
DN	147	137	93	1,180,706	1,107,759	72,947
TPC	92	84	91	791,509	760,040	31,469
ASC	4	2	50	24,993	24,106	887
AAC	1	1	100	1,350	1,350	0
EIC	1	1	100	9,024	4,167	4,857
EMR	4	2	50	26,250	25,963	287
EC	143	86	60	341,557	330,346	11,211
AE	20	13	65	87,750	65,932	21,783
AIN	94	77	82	131,854	130,581	1,273
I&C	268	266	99	1,188,708	1,185,687	3,021
TCT	249	227	91	843,759	820,106	23,653
CCN	14	8	57	41,234	39,991	1,243
CPC	33	30	91	251,564	240,414	11,150
SBSC	40	35	87	45,213	42,859	2,354
CNR	25	21	84	137,641	134,152	3,489
MRC	78	62	79	99,176	97,301	1,875
EER	5	5	100	76,240	76,046	194
SE	1	1	100	2,577	2,577	0
TOTAL	1,721	1,532	89	8,876,343	8,682,309	194,034

PARTIE I

TABLEAU 3

PROJETS \$0.5M - 100M QUI ENREGISTRENT  
PAR RAPPORT A L'APPROBATION ACTUELLE UN DEPASSEMENT DE COUT  
(PAR MINISTERE AU 30-9-81)  
(EN MILLIERS DE \$)

MIN.	NOMBRE DE PROJETS	PROJET QUI	% DU NOMBRE TOTAL	COUT	COUT ACTUEL ESTIMATIF A L'ACHEVEMENT	DEPASSE-	% DU COUT ACTUELLE-
		ENREGISTRENT UN DEPASSE- MENT		APPROUVE ACTUELLE- MENT		MENT COURANT ESTIMATIF	
AGR	5	3	60	6,227	25,603	19,376	311.2
ACDI	432	13	3	79,364	111,176	31,812	40.1
SCC	12	3	25	2,900	5,176	2,115	72.9
P&O	28	9	32	46,058	48,573	2,515	5.5
DN	147	10	7	119,126	172,985	53,859	45.5
TPC	92	8	9	53,143	58,609	5,466	10.3
ASC	4	2	50	1,903	4,251	2,348	123.4
EMR	4	2	50	29,739	32,003	2,264	7.6
EC	143	57	40	291,950	306,267	14,317	4.9
AET	20	7	35	57,989	107,454	49,465	85.3
AIN	94	17	18	87,617	101,895	14,278	16.3
I&C	268	2	1	17,810	18,351	541	3.0
TC	249	22	9	41,369	57,185	15,816	38.2
CCN	14	6	43	16,640	21,990	5,350	32.2
CPC	33	3	9	14,031	15,486	1,455	10.4
SBSC	40	5	13	4,622	5,103	481	10.4
CNR	25	4	16	42,225	47,066	4,841	11.5
MRC	78	16	21	15,001	23,237	8,236	54.9
AUTRES MIN.	33	0	0	-	-	-	-
TOTAL	1,721	189	11	927,714	1,162,249	234,535	25.5



## PARTIE 2

### GRANDS PROJETS DE LA COURONNE

#### Historique

En mai 1980, le gouvernement a établi un système uniforme de présentation des rapports pour les grands projets de la Couronne. Les données pertinentes de chacun de ces rapports servent de base à la rédaction de ce rapport.

#### Analyse

Voici une analyse des renseignements fournis au Conseil du Trésor par les ministères et organismes sur les grands projets de la Couronne qui avaient reçu une approbation effective au 30 septembre 1981.

En tout 5 ministères ont présenté 14 projets dont le coût total approuvé s'élève à \$6.811 milliards. Le coût estimatif actuel de ces projets à l'achèvement est de \$8.491 milliards, comme le montre le tableau 1.

Comme le montre le tableau 2, 12 projets, soit 85.7% des grands projets de la Couronne présentés, respectent le coût approuvé actuellement ou enregistrent un excédent.

Le dépassement total est de \$1,680 million, ou 24.7% du coût total approuvé. Au moins \$1,512 million ou 90% du dépassement de \$1,680 million étaient reliés à l'inflation et au change. Ces augmentations de coûts sont reliées à des projets approuvés avant, ou tôt durant la période de transition associée à, la promulgation de la politique sur les grands projets de la Couronne en juin 1978.

En ce qui a trait au dépassement courant, il est de \$8.5 millions représentant 0.1% du coût total approuvé actuellement qui est de \$8.482 milliards.

Comme l'indique le tableau 3, des dépassements de coûts actuels sont survenus dans le cas de 2 projets de 2 ministères. Le coût total approuvé actuellement de ces projets était de \$1.235 milliard tandis que leur coût total estimatif actuel à l'achèvement se situait à \$1.258 milliard. Le dépassement est donc de l'ordre de \$23.5 millions, ou 1.9% des coûts approuvés actuellement. Dans ces 2 cas de dépassement des coûts, le dépassement estimatif actuel à l'achèvement est moins de 10% du coût approuvé actuellement.

Conclusion

La politique sur les grands projets de la Couronne préconise une façon plus globale d'établir les objectifs de ces projets et met accent sur des prévisions exactes, surtout au niveau des coûts. Depuis 1978, un système de gestion détaillé est en place pour la planification et la mise en oeuvre de grands projets de la Couronne. Ce système concerne tant les organismes centraux que les ministères en ce qui a trait à la capacité au contrôle et à l'imputabilité de la gestion. Toutefois, étant donné que la plupart des grands projets de la Couronne ont une durée de sept à dix ans et que la politique n'est en vigueur que depuis moins de quatre ans, il est encore trop tôt pour en récolter tous les bénéfices.

Partie 2TABLEAU 1

ENSEMBLE DES GRANDS PROJETS DE LA COURONNE  
(PAR MINISTERE AU 30-9-81)  
(MILLIONS DE \$)

MIN.	NOMBRE DE PROJETS	COUT APPR. DU PROJET (1)	COUT APPR. ACTUELLE- MENT (2)	COUT ESTIMATIF A L'ACHEVEMENT (3)	DÉPASSEMENT TOTAL (4 - 3-1)	DÉPASSEMENT COURANT (5 - 3-2)
MDN	10	6,454.9	7,952.4	7,959.8	1,504.9	7.4
TPC	1	161.2	271.5	271.5	110.3	0
CNR	1	88.3	118.2	114.2	25.9	-4.0
ACDI	1	30.0	72.5	77.6	47.6	5.1
TC	1	76.8	67.7	67.7	-9.1	0
TOTAL	14	6,811.2	8,482.3	8,490.8	1,679.6 (24.7%)	8.5 (0.1%)

## Notes explicatives:

Cout approuvé du projet appuyé de l'autorisation de procéder à la réalisation physique du projet.

Cout actuel du projet tel que modifié par l'approbation du Conseil du Trésor.  
Dépassement total représente la différence entre le coût approuvé du projet et le coût estimatif actuel à l'achèvement.

Dépassement courant représente la différence entre le coût approuvé actuellement et le coût estimatif actuel à l'achèvement.

Partie 2TABLEAU 2

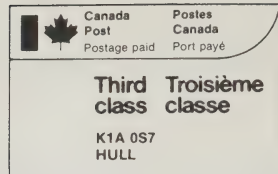
GRANDS PROJETS DE LA COURONNE DONT LE COUT CORRESPOND AU COUT APPROUVE  
ACTUELLEMENT OU Y EST INFÉRIEUR  
(PAR MINISTÈRE AU 30-9-81)  
(MILLIONS DE \$)

MIN.	NOMBRE DE PROJETS	PROJET (COUT CORRESPONDANT OU INFÉRIEUR AU COUT APPROUVE ACTUELLEMENT)	% DU NOMBRE TOTAL	COUT APPROUVE ACTUELLEMENT	COUT ACTUEL ESTIMATIF A L'ACHEVEMENT	EXCEDENT COURANT ESTIMATIF
MDN	10	9	90	6,790.2	6,779.2	11.0
TPC	1	1	100	271.5	271.5	0
CNR	1	1	100	118.2	114.2	4.0
ACDI	1	0	-	-	-	-
TC	1	1	100	67.7	67.7	0
TOTAL	14	12	85.7	7,247.6	7,232.6	15.0

Partie 2TABLEAU 3

GRANDS PROJETS DE LA COURONNE QUI ENREGISTRENT  
UN DEPASSEMENT DE COUT PAR RAPPORT A L'APPROBATION ACTUELLE  
(PAR MINISTÈRE AU 30-9-81)  
(MILLIONS DE \$)

MIN.	NOMBRE DE PROJETS	PROJET QUI ENREGISTRENT UN DEPASSE- MENT	% DU NOMBRE TOTAL	COUT APPROUVE ACTUELLE- MENT	COUT ACTUEL ESTIMATIF A L'ACHEVEMENT	DEPASSE- MENT COURANT ESTIMATIF	% DU COUT ACTUELLE- MENT
MDN	10	1	10	1,162.2	1,180.6	18.4	1.6
TPC	1	0	-	-	-	-	-
CNR	1	0	-	-	-	-	-
ACDI	1	1	100	72.5	77.6	5.1	7.0
TC	1	0	-	-	-	-	-
TOTAL	14	2	14.3	1,234.7	1,258.2	23.5	1.9



*If undelivered, return COVER ONLY to*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7



CANADA. P. 1  
1 2

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 60

Tuesday, July 13, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 60

Le mardi 13 juillet 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House  
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—  
Paragraph 15.8—Overexpended Appropriations

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la  
Chambre des communes pour l'année financière  
terminée le 31 mars 1981—paragraphe 15.8—Crédits  
dépassés

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Evans
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Fennell
Bloomfield	Ferguson
Bosley	Gendron
Dingwall	Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	MacBain
Kelly	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lambert	Schroder
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, June 22, 1982:

Mr. Fennell replaced Mr. Fretz;  
Mr. Lambert replaced Mr. Schellenberger;  
Mr. Baker (*Nepean—Carleton*) replaced Mr. Corbett.

On Tuesday, July 13, 1982:

Mr. Bosley replaced Mr. Hawkes.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 22 juin 1982:

M. Fennell remplace M. Fretz;  
M. Lambert remplace M. Schellenberger;  
M. Baker (*Nepean—Carleton*) remplace M. Corbett.

Le mardi 13 juillet 1982:

M. Bosley remplace M. Hawkes.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JULY 13, 1982  
(169)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:08 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Bosley, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Kelly and MacBain.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. H.G. Rogers, Comptroller General. *From the Department of National Defence:* Mr. C.R. Nixon, Deputy Minister. *From the Departments of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:* Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister (both departments).

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and commenced consideration of Paragraph 15.8—Overexpended Appropriations.

Messrs. Dye, Rogers, Nixon and Montreuil made statements and answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated May 31, 1982, to the President of the Treasury Board, requesting information with respect to when legislation on Crown corporations will be presented to the House of Commons (*See Appendix "PUBL-86"*).

Letter from the President of the Treasury Board, dated June 24, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the above letter (appendix "PUBL-86") and to recommendation 13(b) contained in the Fifteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons dated May 26, 1982 (*See Appendix "PUBL-87"*).

At 12:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 13 JUILLET 1982  
(69)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 08 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Bosley, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Kelly et MacBain.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* M. H.G. Rogers, Contrôleur général. *Du ministère de la Défense nationale:* M. C.R. Nixon, sous-ministre. *Des ministères de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:* M. Robert C. Montreuil, sous-ministre (des deux ministères).

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et entreprend l'étude du paragraphe 15.8—Crédits dépassés.

MM. Dye, Rogers, Nixon et Montreuil font des déclarations et répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité, adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbaux et témoignages de ce jour.

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 31 mai 1982 au président du Conseil du Trésor lui demandant des renseignements concernant la date de présentation du Projet de loi sur les sociétés de la Couronne à la Chambre des communes (*Voir appendice «PUBL-86»*).

Lettre du président du Conseil du Trésor en date du 24 juin 1982 au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse à la lettre susmentionnée, (appendice «PUBL-86») et à la recommandation 13(b) contenue dans le Quinzième Rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date du 26 mai 1982. (*Voir appendice «PUBL-87»*).

A 12h33, le Comité ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, July 13, 1982

• 1105

**The Chairman:** Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981; today, Paragraph 15.8—Over-expended Appropriations.

• 1110

I welcome our abundant list of witnesses this morning, and I will just run down the list: Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. Lyle Osland, Assistant Auditor General; Mr. R.C. Thompson, Principal in the Audit Operations Branch; Mr. Harry Rogers, Comptroller General; Mr. Macdonald, Assistant Comptroller General in the Government of Canada Reporting Division; and Mr. Ranger, Director, Public Accounts Directorate.

We also have from the Department of National Defence, Mr. C.R. Nixon, Deputy Minister; Mr. L.E. Davies, Assistant Deputy Minister of Finance; and Mr. V.E. Lindsay, Director of Budget; and from the Departments of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion, Mr. Robert Montreuil, Deputy Minister of both departments; Mr. P. Quinn, Assistant Deputy Minister of IT&C; Mr. H. Frederiksen, Director General, Financial Services Branch, DREE; Mr. R. Hammond, Director, Corporate Financial and Systems Branch of IT&C; Mr. O. Taylor, Manager, Budgetary Planning Division in DREE; and Mr. G.R. Hussey, Director, Internal Audit in DREE.

Welcome to you all, gentlemen, and thank you for being with us this morning. The lack of attendance on the other side of the table is not because of any lack of interest in this subject but because of the myriad of committees sitting this morning and some absences which have taken our members away from this committee.

In accordance with our normal practice, the introductory statements by the Auditor General, the Comptroller General and the departments have been circulated to the members, read and studied, and they will be printed at this point in our *Minutes of Proceedings and Evidence*, first of all, the statement from the Auditor General, then that from the Comptroller General, from the Deputy Minister of the Department of National Defence, from the Deputy Minister of the Department of Industry, Trade and Commerce, and then the Deputy Minister, Department of Regional Economic Expansion.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada:**

Paragraph 15.8 of my 1981 annual Report to the House of Commons deals with the fundamental principle of Parlia-

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 13 juillet 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il-vous-plaît. Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport présenté par le Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981; aujourd'hui, nous nous attachons au paragraphe 15.8—Crédits dépassés

Je tiens à souhaiter la bienvenue à tous les témoins qui sont ici ce matin; permettez-moi de les énumérer brièvement: M. Ken Dye, Vérificateur général; M. Lyle Osland, Vérificateur général adjoint; M. R.C. Thompson, directeur principal de la Direction des opérations de vérification; M. Harry Rogers, Contrôleur général; M. Macdonald, contrôleur général adjoint, Division des rapports du gouvernement du Canada; et M. Ranger, directeur des Comptes publics.

En outre, provenant du ministère de la Défense nationale, MM. C.R. Nixon, sous-ministre, L.E. Davies, sous-ministre adjoint des Finances; et V.E. Lindsay, directeur du budget; provenant des ministères de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale, MM. Robert Montreuil, sous-ministre des deux ministères; P. Quinn, sous-ministre adjoint d'Industrie et Commerce; H. Frederiksen, directeur général des services financiers du MEER; R. Hammond, directeur des services financiers et des systèmes intégrés d'Industrie et Commerce; O. Taylor, gestionnaire de la Division de la planification budgétaire du MEER; et G.R. Hussey, directeur de la vérification interne du MEER.

Permettez-moi, messieurs, de vous souhaiter à tous la bienvenue et de vous remercier d'être avec nous ce matin. L'absence d'un certain nombre de participants de l'autre côté de la table n'est pas due à leur manque d'intérêt à cet égard, mais plutôt à la présence de la myriade de comités qui siègent ce matin et au fait que certains membres de notre comité ont dû remplacer quelques personnes absentes.

Conformément aux pratiques habituelles, les déclarations d'ouverture faites par le Vérificateur général, le Contrôleur général et les ministères ont été diffusées aux membres, qui les ont lues et étudiées, et seront imprimées dans notre procès-verbal dans l'ordre suivant: tout d'abord, l'exposé du Vérificateur général, ensuite celui du Contrôleur général, celui du sous-ministre de la Défense nationale, celui du sous-ministre de l'Industrie et du Commerce, et enfin, celui du sous-ministre du ministère de l'Expansion économique régionale.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada:**

Le paragraphe 15.8 du rapport annuel de 1981 que j'ai présenté à la Chambre des communes a trait au principe



*[Texte]*

ment's authority and control over government expenditures. As I point out in the paragraph, 12 of 31 government departments over-expended their appropriations during the 1981 fiscal year by a total of \$53 million. While reported over-expenditures are not particularly large in relation to departmental operations, they nevertheless represent a violation of spending authorities granted by Parliament and are thus of serious concern. Simply put, the 12 departments have incurred liabilities to make payments in excess of payment authority granted to them by Parliament.

The basis for reporting use of appropriations was changed in 1980 in response to a recommendation in the Government's 1975 Report on the Study of the Accounts of Canada. Prior to 1980, expenditures of a year were reported as use of appropriations if: (i) they were paid during the year; or (ii) they were paid within the 30 days immediately following the end of the year and did not exceed the balance available in the appropriation.

Commencing in 1980, reported expenditures include the above amounts plus any other debts which remain unpaid at the end of the year in respect of work performed, goods received or services rendered prior to the end of the year.

The following example illustrates the basis for reporting use of appropriations prior to 1980, and the change made in 1980. Assume that a government department with an appropriation of \$10 million: (i) had paid out \$8 million during the year; and (ii) had unpaid accounts of \$4 million at the year end of which \$3 million were paid within the 30 days immediately following the end of the year and \$1 million thereafter.

On the pre-1980 basis, the department would report \$10 million as the use of its appropriation—\$8 million paid during the year plus \$2 million of the \$3 million paid in April. The remaining \$1 million paid in April together with the \$1 million paid after April would be reported as a use of the corresponding appropriation in the subsequent year. On this basis, appropriations were rarely reported as over-expended. Commencing in 1980, the department would be required to report \$12 million as the use of its appropriation—\$8 million paid during the year plus \$4 million of accounts unpaid at the year end, resulting in a \$12 million over-expenditure.

Prior to 1980, a table was presented in a back section of Volume I of the Public Accounts that disclosed unpaid accounts properly chargeable to a year that were carried over to the next year. For the illustrative situation just described, this table would disclose \$2 million of accounts carried over composed of: (i) \$1 million of the \$3 million paid in April; and (ii) \$1 million paid after April.

*[Traduction]*

fondamental du pouvoir et du contrôle dont jouit le Parlement à l'égard des dépenses gouvernementales. Comme je le souligne dans ce paragraphe, 12 des 31 ministères fédéraux ont déclaré que les dépenses avaient dépassé la somme autorisée dans les crédits au cours de l'exercice financier de 1981, et l'excédent s'élève à 53 millions de dollars. Bien que les crédits suremployés ne soient pas particulièrement importants, au regard des activités des ministères, ils n'en représentent pas moins une violation des pouvoirs en matière de dépense octroyés par le Parlement et, de ce fait, constituent une préoccupation importante de ce dernier. En termes plus simples, les 12 ministères se sont engagés à faire des paiements qui transcendent les pouvoirs en matière de paiements que leur a accordés le Parlement.

Les modalités de rapport de l'utilisation des crédits ont été modifiées en 1980 par suite d'une recommandation formulée dans le cadre du rapport de 1975 du gouvernement sur l'étude des comptes du Canada. Avant 1980, les dépenses relatives à une année faisaient l'objet d'un rapport en tant que crédits utilisés si: (i) les dépenses étaient faites au cours de l'année; ou (II) si elles étaient faites dans les 30 jours suivant immédiatement la fin de l'année financière et qu'elles ne dépassaient pas le solde des crédits affectés.

À compter de 1980, les dépenses déclarées englobaient les montants précités plus toutes autres dettes qui n'étaient pas payées à la fin de l'année financière, mais qui avaient trait à des travaux réalisés, des marchandises reçues ou des services rendus avant la fin de l'année financière.

L'exemple suivant illustre les modalités avant 1980, et la modification qui a été apportée en 1980. Supposons qu'un ministère à qui l'on a affecté 10 millions de dollars: (i) ait versé 8 millions de dollars au cours de l'année; et (ii) ait des factures impayées totalisant 4 millions de dollars à la fin de l'année, à l'égard desquelles 3 millions ont été versés dans les 30 jours suivant immédiatement la fin de l'année financière et 1 million par la suite.

Si l'on se fonde sur les modalités en vigueur avant 1980, le ministère devait déclarer qu'il avait utilisé l'ensemble des crédits qui lui avaient été accordés, soit 10 millions de dollars (8 millions versés au cours de l'année plus 2 des 3 millions versés en avril). Le million restant, qui avait été versé en avril, ainsi que le million versé par la suite étaient considérés comme l'utilisation des crédits correspondants au cours d'une année subséquente. De ce fait, les rapports concernant des crédits suremployés étaient rares. À compter de 1980, le ministère aurait été tenu de déclarer que les crédits qu'il avait utilisés s'élevaient à 12 millions de dollars—8 millions versés au cours de l'année plus 4 millions de dollars de comptes impayés à la fin de l'année financière, ce qui totalise 12 millions de dollars de crédits suremployés.

Avant 1980, un tableau placé à la fin du volume I des Comptes publics faisait état des comptes impayés au cours d'une année qui devaient être reportés à l'année suivante. Dans le cas de l'exemple dont nous venons de parler, ce tableau aurait fait état de 2 millions de dollars de comptes à reporter, soit: (i) 1 million des 3 millions de dollars versés en avril; et (ii) 1 million de dollars versés après avril.

## [Text]

Auditors General during the 1960s and early 1970s expressed concern that procedures for reporting the use of annual appropriations were misleading and should be reviewed. After considering the issues involved, the 1975 Report on the Study of the Accounts of Canada recommended that:

Recommendation 24—The Financial Administrative Act should be amended to require all expenditure under annually lapsing appropriations coming in course of payment during the fiscal year to be so recorded even if this results in expenditures in excess of the appropriation authority, with disbursements to discharge such accounts being charged against the subsequent year's authority where the current year's authority is exceeded.

In its Fifth Report to the House of Commons dated March 9, 1976, the Standing Committee on Public Accounts endorsed all 41 recommendations contained in the Study and recommended that they should be implemented as soon as it is technically possible to do so. The Fifth Report stated further that:

Your Committee in future will consider very seriously those cases where recorded expenditures are in excess of appropriation authority since this is fundamental to parliamentary control. As a result, your Committee recommends that the Auditor General should clearly identify in his annual report to the House of Commons those cases of over-expenditure.

It is my view that the procedures introduced by the Government in 1980 under the acronym PAYE implement the spirit of recommendation 24 of the Study and result in a fair reporting of expenditures incurred under annually lapsing appropriations. Departments can and should be held to account for any reported over-expenditures.

At the same time, however, I am concerned that PAYE was introduced without first making corresponding amendments to the Financial Administration Act. In his function as legislative auditor, the Auditor General traditionally audits the Government's reported expenditures to rules established by Parliament and embodied in the statute law. While I am convinced that the reporting rules under PAYE enhance Parliamentary control over expenditure by requiring a more rigor of accounting of the use made of appropriations, I am now in the position of auditing government expenditures for Parliament in accordance with rules which the government has itself established. Although the rules give effect to a recommended change in law endorsed by the Standing Committee on Public Accounts, that change has not been endorsed by Parliament and enacted as law, i.e. through changes to the Financial Administration Act.

From lengthy discussions with my staff, and with the Comptroller General and his staff, it is evident to me that finding the

## [Translation]

Au cours des années 60 et au début des années 70, les vérificateurs généraux ont manifesté leur préoccupation à l'égard du fait que les modalités de rapport concernant l'utilisation des crédits annuels étaient trompeuses et devraient l'objet d'une révision. Après une étude des problèmes en cause, le rapport de 1975 sur l'Étude des comptes du Canada formulait la recommandation suivante:

Recommandation 24—La Loi sur l'administration financière devrait être modifiée de façon à exiger que toute dépense des crédits annuels qui se produit au cours de l'année financière soit ainsi déclarée même si cela entraîne le dépassement des crédits, et faire en sorte que les sommes utilisées pour acquitter ces comptes soit imputées sur les crédits autorisés au cours de l'année suivante lorsque les crédits de l'année en cours sont épuisés.

Dans le cadre de son cinquième rapport à la Chambre des communes en date du 9 mars 1976, le comité permanent des Comptes publics a approuvé les 41 recommandations contenues dans l'étude et a recommandé de les mettre en oeuvre dès qu'il serait techniquement possible de le faire. En outre, le cinquième rapport contenait la déclaration suivante:

À l'avenir, votre comité devra étudier très soigneusement les cas où les dépenses enregistrées dépassent les crédits autorisés, étant donné qu'il s'agit là d'un aspect fondamental du contrôle exercé par le Parlement. Par conséquent, votre comité recommande que le Vérificateur général cerne clairement dans le rapport annuel qu'il présente à la Chambre des communes les cas de dépenses excédentaires.

A mon avis, les modalités adoptées par le gouvernement en 1980 et désignées par l'acronyme CAPAFE enchaînent l'esprit de la recommandation numéro 24 de l'étude et entraîne des rapports exacts concernant les dépenses imputables sur les crédits annuels. Les ministères peuvent et doivent être responsables de tous crédits suremployés déclarés.

Toutefois, dans un même temps, je crains que le système CAPAFE n'ait été adopté sans que l'on apporte les modifications voulues à la Loi sur l'administration financière. Dans le cadre de ses fonctions à titre de vérificateur législatif, le Vérificateur général a traditionnellement procédé à une vérification des dépenses gouvernementales déclarées suivant des règles sanctionnées par le Parlement et enchâssées dans un statut. Bien que je sois convaincu du fait que les modalités de rapport aux termes du système CAPAFE accroissent le contrôle du Parlement sur les dépenses en exigeant une comptabilité plus rigoureuse de l'utilisation des crédits, je suis maintenant chargé de vérifier les dépenses gouvernementales au nom du Parlement en me fondant sur des règles que le gouvernement lui-même a établies. Ces règles découlent d'une recommandation relative à un amendement approuvé par le comité permanent des Comptes publics, mais l'amendement n'a pas été approuvé par le Parlement et promulgué sous forme de loi, c'est-à-dire sous forme d'un amendement de la Loi sur l'administration financière.

Si je me fonde sur les longues discussions que j'ai eues avec mon personnel et avec le Contrôleur général et son personnel,



*[Texte]*

right words to express in the law the intent of Recommendation 24 of the Study of the Accounts of Canada is not an easy task. The various sections of the Financial Administration Act dealing with public expenditures and financial reporting are closely interrelated so that a change in any one section must be considered for its effect on all related sections and for its overall effect on the total system of control by departments over initial commitment of funds, subsequent incurring of liabilities and eventual payment.

Changes to any of these fundamental control provisions in the Financial Administration Act could significantly affect both the work of my Office and the proceedings of this Committee. It is therefore my view that proposals for such changes should be given detailed consideration by the Committee. In this respect, I would be pleased to assist in any way the Committee might think appropriate.

To sum up, I have addressed two basic issues in paragraph 15.8: (i) departmental over-expenditure of appropriations; and (ii) the need for amendment of the Financial Administration Act as recommended by the Study of the Accounts of Canada.

These are important issues; they relate directly to the exercise of effective authority and control by Parliament over government expenditures.

**Statement by Mr. H.G. Rogers, Comptroller General of Canada:**

Mr. Chairman, the purpose of my opening statement is to provide members of the Public Accounts Committee with background information which I believe will assist them in their discussions on overexpended appropriations. Since most of the cases identified in the Public Accounts were as a result of our payables at year end or "PAYE" policy, I will attempt to explain briefly why the policy was formulated, what the policy is designed to do, and how it operates.

In the course of managing appropriations, departments have always been aware of the upper limits imposed by Parliament. Since many goods and services are ordered at one date, received at a later date, managing an appropriation requires amongst other things, effective management of commitments.

In the pre-PAYE era, one technique used by departments to avoid reporting an appropriation as overutilized was to withhold departmental authorization to make payments of the accounts until the new year, when a new appropriation became available for use. This procedure was criticized by the Auditor General in his 1973 Report.

*[Traduction]*

il est manifeste qu'il est difficile de trouver les termes appropriés pour exprimer, dans le cadre de la loi, l'intention qui sous-tend la recommandation 24 de l'étude sur les Comptes publics. Les diverses parties de la Loi sur l'administration financière qui ont trait aux dépenses publiques et aux rapports financiers sont étroitement interreliées, de sorte qu'une modification apportée à une de ces parties doit être envisagée au regard des répercussions qu'aurait la modification sur toutes les parties connexes ainsi qu'au regard de son impact global sur l'ensemble de la formule du contrôle exercé par les ministères sur l'engagement initial de fonds, les exigibilités qui s'ensuivent et le paiement éventuel.

Toute modification de l'une de ces dispositions fondamentales relatives au contrôle qui se retrouvent dans la Loi sur l'administration financière pourrait avoir une incidence significative tant sur les activités de mon bureau que sur les délibérations de votre comité. Par conséquent, j'estime que le comité devrait étudier de façon approfondie tout projet de modification de ce genre. À cet égard, je serais heureux d'apporter mon concours de quelque façon que le comité peut juger appropriée.

En résumé, dans le cadre du paragraphe 15.8, je me suis attaché à deux questions fondamentales: (i) la dépense excédentaire par les ministères des crédits qui leur sont affectés; et (ii) la nécessité d'amender la Loi sur l'administration financière, conformément à la recommandation formulée dans l'Étude des comptes du Canada.

Ces questions sont importantes: elles ont directement trait à l'exercice d'un pouvoir et d'un contrôle efficaces par le Parlement sur les dépenses gouvernementales.

**Déclaration de M. H.G. Roger, Contrôleur général du Canada:**

Monsieur le président, ma déclaration d'ouverture consiste à fournir aux membres du comité des Comptes publics certains renseignements qui, selon moi, les aideront dans le cadre de leurs discussions sur les crédits suremployés. Étant donné que la majorité des cas cernés dans les Comptes publics s'étaient produits par suite de l'adoption de notre politique CAPAFE (comptes à payer à la fin de l'exercice financier), j'essaierai d'expliquer brièvement le bien-fondé de la formulation d'une telle politique, ce à quoi elle vise et la façon dont elle fonctionne.

Dans le cadre de la gestion des crédits alloués, les ministères ont toujours été sensibilisés aux limites supérieures que leur imposait le Parlement. Étant donné que de nombreux biens et services sont commandés à une date donnée et reçus à une date ultérieure, la gestion des crédits exige entre autres une gestion efficace des engagements.

Au cours de la période qui a précédé l'adoption du système CAPAFE, une technique qu'utilisaient les ministères pour éviter de déclarer qu'un crédit avait été suremployé consistait à refuser l'autorisation de payer des comptes jusqu'à ce que la nouvelle année financière débute, car alors de nouveaux crédits étaient disponibles. Le Vérificateur général a critiqué cette pratique dans son rapport de 1973.

*[Text]*

The Study of the Accounts of Canada reviewed this problem and included recommendation 24 which stated:

The Financial Administration Act should be amended to require all expenditures under annually lapsing appropriations coming in course of payment during the fiscal year to be so recorded even if this results in expenditures in excess of the appropriation authority, with disbursements to discharge such accounts being charged against the subsequent year's authority where the current year's authority is exceeded.

What this recommendation meant was that no longer should a department be able to defer to the new year appropriation, charges for work performed, goods received, services rendered or under any other contractual arrangement.

I would point out that the Public Accounts Committee, in its fifth report to the House dated March 9, 1976, endorsed all 41 recommendations of the government's Study of the Accounts of Canada and recommended that they be implemented as soon as possible.

The PAYE policy was therefore introduced on December 7, 1979 and came into effect for the 1979-80 fiscal year. The stated objective of the policy is to provide more complete disclosure of the use of both budgetary and non-budgetary appropriations, but only those on which Parliament has imposed a ceiling. Accordingly, statutory appropriations are exempt from the policy.

I should point out, Mr. Chairman, that while our legal advisers have stated that provisions of the Financial Administration Act already provides authority to record accounts payable, they recommended that the act be amended to clarify the application of PAYE. We are in the process of reflecting this in Bill C-96.

The PAYE policy gives full effect to recommendation 24 of the report on the Study of the Accounts of Canada. It requires a department to report fully on the use of appropriations on which Parliament has imposed a ceiling. In those instances where expenditures exceed an appropriation limit a reduction is made to the relative new year appropriation equal to the amount of the excess expenditures.

Although the policy requires the recording and reporting of charges in excess of appropriations, I must stress that the policy is essentially a financial reporting mechanism to disclose departments' use of appropriation authorities, and to ensure that the use of appropriations on which Parliament has imposed annual ceilings is correctly recorded and reported.

*[Translation]*

L'étude des comptes du Canada s'attachait à ce problème, et la recommandation 24 qui y était formulée se lisait comme suit:

Recommandation 24—La Loi sur l'administration financière devrait être modifiée de façon à exiger que toute dépense des crédits annuels qui se produit au cours de l'année financière soit ainsi consignée même si cela entraîne un dépassement des crédits, et faire en sorte que les sommes utilisées pour acquitter ces comptes soit imputées sur les crédits autorisés au cours de l'année suivante lorsque les crédits de l'année en cours sont épuisés.

Cette recommandation signifiait que dorénavant, le ministère ne serait plus en mesure de retarder le paiement de travaux accomplis, de marchandises reçues et de services rendus ou de tout autre contrat jusqu'à ce que les crédits pour la nouvelle année soient accordés.

J'aimerais souligner que dans le cinquième rapport qu'il a présenté à la Chambre des communes le 9 mars 1976, le comité des Comptes publics approuvait chacune des 41 recommandations formulées par le gouvernement dans son Etude des comptes du Canada et recommandait que ces dernières soient appliquées le plus tôt possible.

Par conséquent, le système CAPAFE est entré en vigueur le 7 décembre 1979, de sorte qu'il était exécutoire au cours de l'exercice financier 1979-1980. L'objectif avéré de la politique consistait à veiller à ce que l'utilisation des crédits tant budgétaires que non budgétaires soient déclarée de façon plus complète, mais uniquement dans le cas des crédits à l'égard desquels le Parlement a imposé un plafond. De la même façon, le service voté n'est pas assujéti à cette politique.

J'aimerais souligner, monsieur le président, que même si nos conseillers juridiques ont déclaré que certaines dispositions de la Loi sur l'administration financière prévoit déjà le pouvoir d'enregistrer les comptes à payer, ils ont recommandé que la loi soit amendée pour préciser le champ d'application du régime CAPAFE. À l'heure actuelle, nous sommes en train de libeller ces modifications dans le cadre du Bill C-96.

Le régime CAPAFE permet d'appliquer intégralement la loi 24 formulée dans le rapport sur l'étude des comptes du Canada. Il exige qu'un ministère présente le rapport exhaustif concernant l'utilisation des crédits à l'égard desquels le Parlement a fixé un plafond. Dans les cas où les dépenses dépassent la limite des crédits accordés, le crédit relatif accordé pour l'année financière suivante est réduit d'un montant égal à celui des crédits suremployés.

Bien que la politique exige que les frais dépassant le montant des crédits soient consignés et déclarés, je dois insister sur le fait que la politique constitue essentiellement un mécanisme de rapport financier visant à divulguer l'utilisation que font les ministères de leurs pouvoirs en matière d'affectation et de crédit et à veiller à ce que l'utilisation des crédits à l'égard desquels le Parlement a fixé des plafonds annuels soit correctement enregistrée et déclarée en bonne et due forme.



## [Texte]

**Statement by Mr. C.R. Nixon, Deputy Minister, Department of National Defence:**

The overexpenditure in the Defence Services appropriations, for the fiscal year ended 31 March 1981, of \$27 million, reported in the Public Accounts, represents a variance of one-half of 1 per cent of the total National Defence budget of \$5,051 million. In view of the many factors affecting cash flow which are outside the department's influence, a departmental framework of controls which results in a level of performance that is within one-half of 1 per cent should be judged satisfactory. A thorough examination of the operation and effects of controls in a large organization will demonstrate that it is virtually impossible to establish controls which consistently result in zero deviation from budget. The best that can be achieved is to plan and control to an objective of zero deviation. If authority to spend is lapsed at the end of a fiscal year due to overly tight controls (rather than as an agreed upon measure of economy), then the provision of specific services (in this case Defence) which is willed by Parliament is curtailed inadvertently. The other side of the coin is to go beyond the authority to spend in one fiscal year and remove a corresponding amount from the following fiscal year.

In addition, during FY 1980/81 there were certain abnormal conditions which made the precise control of expenditures at year-end most difficult. The most significant of these were:

a) When the 1980/81 Estimates and expenditure plans were being developed the forecast inflation for ship and aircraft fuel was 20.5 and 21.2 per cent respectively. By June 1980 the forecast increases were 31.9 and 36.9 per cent. By the end of the fiscal year the rates of inflation had increased to 55.7 and 49.8 per cent. Continuing budget adjustments were required during the course of the year to meet increased fuel costs of \$33 million at the expense of other requirements and activities. Despite managers best efforts to control operating expenditures and at the same time to accommodate continuing price increases for other essential commodities and services, it was not possible for the department to fully absorb inflation increases which exceeded the provision in Estimates. The department had prepared its Estimates and expenditure plans on a projection of 12.8 per cent inflation in Operations and Maintenance and costs but by the end of the fiscal year the rate had increased to over 16.5 per cent. Much of the increase occurred after the annual training activities had been completed and expenditures incurred. b) The department has thousands of contracts under administration, most of which involve multi-year commitments with phased deliveries often from outside Canada. While changes in delivery dates are not significant over 11 months of the year, unexpected advances in delivery at year-end can result in overutilization of spending authority. With the long lead-times that are now experienced for most commodity contracts (due to high borrowing costs industry seldom has readily available even common-user materials in the quantities required to meet departmental cyclical buys), the department would prefer to not discourage any

## [Traduction]

**Déclaration de M. CR Nixon, sous-ministre, Défense nationale:**

Les crédits suremployés des services de la Défense pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981, totalisant 27 millions de dollars et consignés dans les comptes publics, représentent un écart de un demi de 1 % de l'ensemble du budget octroyé à la Défense nationale, soit 5,051 milliards. Compte tenu des nombreux facteurs imprévisibles qui influent sur les mouvements de trésorerie, une structure de contrôle ministérielle qui permet d'arriver à un écart de un demi de 1 % doit être jugé satisfaisante. Un examen approfondi du fonctionnement et des répercussions du contrôle au sein d'une organisation d'envergure prouvera qu'il est presque impossible d'instaurer des contrôles qui permettent systématiquement de ne pas dévier du budget fixé. Le mieux que nous puissions faire est de planifier et de contrôler en vue de ne pas déroger au budget fixé. Si le pouvoir de dépenser est annulé à la fin d'une année financière en raison des contrôles indument stricts (plutôt que par mesure d'économie dont on a convenu) alors la prestation de certains services (dans le cas qui nous occupe, les services de défense) qui correspond à la volonté du Parlement, sont réduits par inadvertance. L'autre possibilité consiste à dépenser plus que les crédits autorisés au cours d'une année financière et à réserver un montant correspondant sur les crédits accordés pour l'exercice financier suivant.

En outre, de l'année financière 1980-1981, il s'est produit certaines conditions anormales qui ont complexifié d'autant le contrôle précis des dépenses à la fin de l'année. Voici la plus importante: a) Quand le budget des dépenses pour 1980-1981 a été élaboré, l'inflation prévue dans le cas du carburant de bateau et d'aéronef s'établissait à 20,5 et 21,2 p. cent respectivement. En juin 1980, les augmentations prévues s'établissaient à 31,9 et 36,9 p. cent. A la fin de l'année financière, les taux d'inflation étaient passés à 55,7 et 49,8 p. cent. Des rajustements constants du budget ont été nécessaires au cours de l'année pour faire face à un coût accru du carburant de 33 millions de dollars, au détriment d'autres besoins et activités. En dépit des meilleurs efforts des gestionnaires pour contrôler les dépenses d'exploitation tout en faisant face à un accroissement constant des prix dans le cas d'autres biens et services essentiels, il n'a pas été possible pour le Ministère d'absorber l'intégralité des accroissements dus à l'inflation, de sorte que le budget prévu a été crevé. Le Ministère avait élaboré ses prévisions budgétaires en se fondant sur une inflation prévue de 12,8 p. cent à l'égard des coûts d'exploitation et d'entretien, mais à la fin de l'année financière, ce taux était passé à plus de 16,5 p. cent. Une bonne part de cet accroissement est survenu après les activités annuelles de formation et après que les dépenses aient été engagées. b) Le Ministère administre des milliers de contrats dont la plupart comportent des engagements répartis sur de nombreuses années et des livraisons périodiques provenant souvent de l'étranger. Bien qu'une modification des dates de livraison n'ait aucune importance au cours de 11 des mois de l'année, une livraison prématurée imprévue à la fin de l'année peut entraîner un dépassement des crédits accordés. En raison du long délai de démarrage de la plupart des contrats de biens (qui est imputable aux coûts

*[Text]*

advanced delivery of material urgently required to replenish low inventory levels. At the end of the fiscal year, the average daily cash flow on supply and maintenance contracts, some with very complex expenditure and delivery arrangements, exceeded \$7 million. c. During FY 1980/81 a change in the Canadian/US dollar exchange rate from a forecast \$1.16 to \$1.1972 by the year-end increased several large payments well above the original forecast level. While funds were made available for these increases from anticipated slippage and adjustments in other budget categories, the change in the exchange rate was one of the causes of overutilization of spending authority in the Capital Vote.

The department will continue to examine practices and procedures affecting cash flow in order to improve control at the year-end. However, there are many factors which make a smooth tidy cut-off at the end of the fiscal year very difficult if not impossible. For example, to maintain a satisfactory manning level and obtain maximum productivity from the training system it would be counter productive to defer badly needed recruits for several weeks at the end of the fiscal year in order to restrain cash flow to a pre-planned level. To meet normal and unplanned attrition the department must have an average intake of 1,000 recruits per month. It is extremely difficult under changing social and economic conditions to precisely control person-years and dollars to an exact time period. Also, delays of even one month in procurement schedules during a period of continuing inflation, with the primary goal being to avoid over-utilization of spending authority, can result in significant price increases which can materially affect the department's expenditures.

Since the department is required to operate within a fixed envelope, without relief through Supplementary Estimates, and if price increases continue to exceed the provision in annual Estimates, budget managers will be placed in a most difficult position. To maintain a high level of operational capability and at the same time ensure that the department obtains maximum value from its financial resources, it is essential that a small margin of flexibility be accepted. Under the circumstances, the department feels it achieved acceptable results for FY 1980/81.

**Statement by Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce:**

*[Translation]*

d'emprunt élevés, il est rare que le secteur privé dispose, au pied levé, de matériaux, même d'usage courant, en quantité suffisante pour répondre aux achats cycliques du Ministère; le Ministère préférerait ne pas essayer de dissuader le secteur privé de lui livrer prématurément des matériaux dont il a un besoin urgent pour regarnir des stocks passablement faibles. A la fin de l'année financière, les mouvements de trésorerie quotidiens moyens liés aux contrats d'achat et d'entretien, dont certains étaient régis par des ententes très complexes au regard des dépenses et de la livraison, dépassaient 7 millions de dollars. Au cours de l'exercice financier 1980-1981, la fluctuation du taux de change entre le dollar américain et le dollar canadien qui est passé du taux prévu de 1,16 dollars à 1,1972 dollars à la fin de l'année a accru plusieurs paiements importants qui, de ce fait, dépassait de beaucoup la somme prévue à l'origine. Bien que les fonds nécessaires pour couvrir ces augmentations ont pu être trouvés en raison de certains retards de livraison et de certains rajustements d'autres postes budgétaires, les fluctuations du taux de change ont été l'une des causes du dépassement des crédits autorisés dans le cadre du budget en capital.

Le Ministère continuera à étudier les pratiques et modalités qui influent sur les mouvements de trésorerie de façon à accroître le contrôle à la fin de l'exercice financier. Toutefois, il existe de nombreux facteurs qui font en sorte qu'il est très difficile, voire impossible d'interrompre de façon nette les paiements à la fin de l'exercice financier. Par exemple, pour maintenir un degré de dotation en personnel satisfaisant et obtenir une productivité maximale du système de formation, il serait contre-productif de mettre en sursis l'incorporation des recrues dont nous avons grandement besoin à la fin de l'exercice financier, simplement pour faire en sorte que les mouvements de trésorerie ne dépassent pas le niveau planifié. Pour faire face à l'érosion normale et imprévue de l'effectif, le Ministère doit engager en moyenne 1 000 recrues par mois. Il est extrêmement difficile, compte tenu de l'évolution de la conjoncture socio-économique, de contrôler avec précision les années-personnes et les dollars au cours d'une période exacte. En outre, des retards même d'un mois dans les calendriers d'achat en période d'inflation constante, si l'objectif primordial consiste à éviter un dépassement des crédits autorisés, peuvent entraîner une augmentation marquée du prix qui peut à son tour influencer sur les dépenses du Ministère.

Puisqu'on s'attend à ce que le Ministère exerce ses activités au moyen d'affectations fixes, sans pouvoir recourir à des budgets supplémentaires, et si les accroissements de prix continuent de dépasser les prévisions faites dans le budget annuel, les gestionnaires se retrouveront dans une position des plus difficiles. Pour maintenir une grande capacité opérationnelle tout en veillant à ce que le Ministère tire une valeur maximale de ses ressources financières, il est essentiel qu'une certaine souplesse soit acceptée. Compte tenu des circonstances, le Ministère estime qu'il a obtenu des résultats acceptables au cours de l'exercice financier 1980-1981.

**Déclaration de M. Robert C. Montreuil, sous-ministre, Industrie et Commerce:**

**[Texte]**

I am pleased to appear before the Standing Committee on Public Accounts to provide information on the Order of Reference paragraph 15.8 of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 concerning the subject of over-expenditures of appropriations.

So far as expenditures of the Department of Industry, Trade and Commerce are concerned, this statement is referenced to Appendix D of the Auditor General's Report, page 512 "Statement of Use of Appropriation" for the year ended March 31/81 as follows:

IT&C—Budgetary Overexpended—\$2 million Non-Budgetary Overexpended—\$6 million \$8 million

Also referenced is "Use of Appropriations", pages 13.4 to 13.7 of Vol. 11 of the 1980/81 Public Accounts, specifically:

Vote 25—Payments in accordance with terms and conditions approved by the Governor in Council to companies engaged in ship repair on the Canadian East and West coasts for the construction or extension of drydocks, and for the purchase and construction of supporting facilities.

Appropriations—\$20,300,000 Used in the current year—\$22,214,273 overexpended—\$1,914,273

Vote L30b—Advances to assist Canadian defence industry with plant modernization in amounts not to exceed one half of the cost of the acquisition of new equipment to defence industry, such advances to be recovered on sale of the equipment to defence industry.

Appropriations—\$18,600,000 Less 1979/80 PAYE—\$2,932,465 Appropriations available—\$15,667,535 Used in current year—\$21,466,678 Overexpended—\$5,799,143

Vote L45—Loans to the de Havilland Aircraft of Canada Limited in accordance with terms and conditions approved by the Governor in Council to finance the rate tooling for the DHC-7 aircraft, such loans to be recovered on the sale of such aircraft.

Appropriation—\$1,253,000 Used in current year—\$1,366,088 Overexpended—\$113,088

I have provided detailed explanations of the use of the above appropriations on the attached and I would like to comment briefly on the financial control systems in place in the department as well as some of the program delivery aspects related to these controls.

The departmental financial control systems include a commitment control system which provides information for the control and identification of all expenditures, their related commitments and free balances in relation to budgets, allotments and appropriations for designated managerial levels in the department. This system is in accordance with Section 25

**[Traduction]**

Je suis heureux de prendre la parole devant le comité permanent des Comptes publics pour fournir certains renseignements concernant l'ordre de renvoi portant sur le paragraphe 15.8 du rapport présenté par le Vérificateur général du Canada à la Chambre des Communes pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981 et concernant les crédits dépassés.

En ce qui concerne les dépenses faites par le ministère de l'Industrie et du Commerce, on trouve à l'annexe D du rapport du Vérificateur général, à la page 554 (État de l'emploi des crédits pour l'exercice clos le 31 mars 1981)

Industrie et Commerce—budgétaires suremployés—200 millions de dollars Non budgétaires suremployés—600 millions de dollars 8 millions de dollars

En outre, on trouve aux pages 13.4 à 13.7 du volume 11 des comptes publics (État de l'emploi des crédits):

Crédit 25—paiements conformément aux conditions prescrites par les règlements du gouverneur en conseil à des sociétés s'occupant de réparer des navires sur les côtes atlantique et pacifique du Canada, à des fins de construction et d'expansion de cales sèches et pour l'achat et la construction d'installations de soutien.

Crédits—\$20 300 000 Utilisés au cours de l'année—\$22 214 273 crédits suremployés \$1 914 273

Crédit L30b—Avances à l'industrie canadienne de la défense pour l'aider à moderniser ses usines, avances n'excédant pas la moitié du coût de l'acquisition du nouveau matériel et recouvrées par la vente du matériel à l'industrie de la défense.

Crédits affectés—\$18 600 000 Moins CAPAFE—1979-1980—\$2 932 465 Crédits disponibles—\$15 667 535 Utilisés au cours de l'année courante—\$21 466 678 Crédits suremployés—\$5 799 143

Crédits L45—Prêts à la société de Havilland Aircraft of Canada Limited conformément aux conditions approuvées par le gouverneur en conseil à l'égard des coûts d'outillage relatifs à la production de l'avion DHC-7 lesdits prêts devant être recouvrés par la vente des avions.

Crédits affectés—\$1 253 000 Crédits utilisés au cours de l'année courante—\$1 366 088 Crédits suremployés—\$113 088

J'ai fourni une explication détaillée de l'utilisation des crédits précités dans le document ci-joint et j'aimerais formuler certaines observations brèves concernant les formules de contrôle financier en vigueur au sein du Ministère ainsi que sur certains des aspects liés à ces contrôles en matière de prestation de programme.

Les formules de contrôle financier du Ministère comprennent un système de contrôle des engagements qui fournit des renseignements permettant de contrôler et de déterminer toutes les dépenses, les engagements connexes et le solde à l'égard des budgets, des affectations et des crédits alloués à l'intention des paliers de gestion désignés du Ministère. Ce



*[Text]*

of the Financial Administration Act (F.A.A.) which requires all departments to control their commitments, expenditures and allocated funds. Departmental cash control over appropriations, allotments, sub-allotments and commitments was deemed adequate by the Office of the Comptroller General in the IMPAC study. The commitment control system is only one segment of the expenditure cycle however, and necessarily interfaces with the forecasting, budgeting, payment requisitioning and accounts payable systems where applicable. Although the control system provides for appropriation, allotment, commitment and budget control, there are some inherent constraints and limitations involved with the integrity of information provided by the planning, budgeting and resource allocation functions in the department.

In this regard since we support many eligible projects with firms in the private sector through programs which are incentive oriented and responsive to the financial requirements of the companies our contributions and loans are paid out as the projects progress and claims are made. Our estimates for each year are therefore composed of amounts based on the best forecast we can derive of the level of cash required to meet the commitments arising from the multi-year agreements with companies. The progress of the projects associated with each program are closely monitored to insure that the objectives are being met and that the cash flows are managed to the control levels. The various cash flows require continuous updating to reflect accelerations and slow downs brought on by a variety of reasons including strikes, material availability and market demand. The Vancouver dry dock appropriation is an example of a project requiring a number of appropriation revisions in Supplementary Estimates. During 1980/81 it became evident that the project was moving ahead at a rate which would require funding additional to the Main Estimates provision of \$14 million; and consequently, the additional funds were appropriated in the amount of \$4.5 million in Supplementary Estimates B and \$1.8 million in Supplementary Estimates C. The project costs, however, will not exceed the contracted costs.

The overriding problem we have, therefore, is the accuracy of the cash flow information provided to us by companies with whom we have agreements. We have taken several actions which will enhance our ability to forecast expenditure requirements more accurately in the future. These actions include an expansion of the forecasting and analytic skills in the department, the development and implementation of new operationally related systems and a closer monitoring of the status of commitments based on information provided by the companies.

This concludes my opening remarks and I would be pleased to respond to questions from members of the committee.

*[Translation]*

système est conforme à l'article 25 de la Loi sur l'administration financière qui exige que tous les ministères contrôlent leurs engagements, dépenses et fonds alloués. Le bureau du Contrôleur général estimait que le contrôle exercé par le Ministère sur les crédits alloués, les affectations, les sous-affectations et les engagements étaient adéquats. Toutefois, le système de contrôle des engagements ne constitue qu'une facette du cycle des dépenses, et est nécessairement interrelié avec les systèmes de prévision, de budgétisation, de demandes de paiement et de comptes à payer, le cas échéant. Bien qu'il soit prévu que le système de contrôle s'applique aux crédits alloués, aux affectations, aux engagements et au budget, il existe certaines contraintes et limites qui ont trait à l'intégrité des renseignements fournis par les services de planification, de budgétisation et d'affectation des ressources du Ministère.

À cet égard, étant donné que nous appuyons nombre de projets admissibles avec certaines entreprises du secteur privé dans le cadre de programmes axés sur l'initiative et sur les exigences financières des sociétés, nos contributions et prêts sont versés à mesure que les projets progressent et que des demandes de remboursement sont présentées. Par conséquent, chaque année, notre budget est composé de montants fondés sur les meilleures prévisions que nous puissions établir concernant la quantité d'argent nécessaire pour faire face aux engagements qui résultent des ententes réparties sur de nombreuses années que nous avons conclues avec les sociétés. Les progrès des projets associés à chaque programme sont étroitement contrôlés pour veiller à ce que les objectifs soient atteints et à ce que les mouvements de trésorerie soient conformes aux niveaux fixés. Les divers mouvements de trésorerie doivent être continuellement mis à jour de façon à traduire une accélération et un ralentissement des activités imputables à toute une gamme de raisons, notamment des grèves, la disponibilité du matériel et la demande sur la marché. Les crédits consacrés à la cale sèche de Vancouver constituent un exemple d'un projet dont les crédits ont dû être révisés un certain nombre de fois dans le cadre des budgets supplémentaires. En 1980-1981, il devint manifeste que le projet progressait à un rythme qui exigerait un financement supplémentaire (le budget principal prévoyait une affectation de 14 millions de dollars); par conséquent, les fonds nécessaires ont été affectés: 4,5 millions de dollars dans le budget supplémentaire B et 1,8 millions de dollars dans le budget supplémentaire C. Les coûts du projet ne dépasseront cependant pas les coûts prévus dans le contrat.

Par conséquent, notre principal problème est lié à l'exactitude des renseignements que nous fournissent les sociétés avec qui nous avons conclu des accords en ce qui a trait aux mouvements de trésorerie. Nous avons pris plusieurs mesures qui nous permettront de prévoir avec plus d'exactitude nos prévisions budgétaires dans l'avenir. Il s'agit notamment de mettre en valeur les aptitudes prévisionnelles et analytiques à l'intérieur du Ministère, d'élaborer et de mettre en oeuvre de nouveaux réseaux connexes au secteur opérationnel et de surveiller de plus près l'état des engagements en fonction des renseignements fournis par les sociétés.

C'est ainsi que je conclus mon exposé. Je me ferai un plaisir de répondre aux questions des membres du Comité. MINIS-



## [Texte]

ATTACHMENT DEPARTMENT OF INDUSTRY TRADE & COMMERCE USE OF APPROPRIATIONS PUBLIC ACCOUNTS—1980/81 Vote 25—Payments in accordance with terms and conditions approved by the Governor in Council to companies engaged in ship repair on the Canadian East and West Coasts for the construction or extension of drydocks, and for the purchase and construction of supporting facilities.

Authorities in Estimates—\$20,300,000 Expenditure—\$20,300,000 Payables at year end—\$1,914,273

The \$1,914,273 shown in excess of the appropriation represents that portion of a \$5.2 million claim for the construction of the Vancouver drydock which was received in March 1981 for work performed to March 31, 1981. Construction progress of the drydock had been accelerated over initial estimates thus resulting in the overutilization of the appropriation in 1980/81 with the consequent result of offsetting reductions in future years. The total project was contracted at \$39,100,000 and expenditures to date are \$38,706,058. The contracted amount will not be exceeded.

Funds for this project were initially provided for in the amount of \$13.2 million in the 1979/80 Estimates, however, expenditures were only \$3.4 million resulting in some catch-up acceleration in 1980/81.

VOTE L30b—Advances to assist Canadian defence industry with plant modernization in amounts not to exceed one-half of the cost of the acquisition of new equipment to defence industry, such advances to be recovered on sale of the equipment to defence industry.

Authorities in Estimates—\$18,600,000 Authorized changes (1979/80 PAYE)—\$2,932,465 Total—\$15,667,535 Expenditure—\$15,667,535 Payables at year end—\$5,799,143

The \$5,799,143 shown as an overutilization of the appropriation (PAYE) was due to the acceleration of the Cruise Missile Project by Litton Industries. This is a multi-year project under the Defence Industry Productivity Program. Under this program projects are approved and agreements entered into on the basis that payments are made over a number of years subject to funds being made available by Parliament in any one year.

In this instance the total project agreement was for \$44,968,124 of which \$22,484,062 (50 per cent) was a contribution under Vote 10 and \$22,484,062 was a loan under Vote 30. The initial expenditure projection was over three years commencing in 1980/81, however the project was accelerated by the company and compressed into two years. This resulted in claims by the company for work performed to March 31, 1981 which exceeded the appropriation of \$5,799,143; this amount was recorded as a PAYE item, charged to the vote and subsequently paid as an accounts payable in 1981/82; thus

## [Traduction]

TERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE UTILISATION DES CREDITS AFFECTES COMPTES PUBLICS—1980-1981 Crédit 25—Paiements faits aux sociétés qui s'occupent de réparations navales sur les côtes est et ouest du Canada, pour la construction ou l'agrandissement des cales sèches, ainsi que pour l'acquisition et la construction d'installations de soutien, en conformité des modalités approuvées par le gouverneur en conseil.

Budget approuvé—20 300 000\$ Dépenses—20 300 000\$ Compte à payer à la fin de l'exercice financier—1 914 273\$

La somme de 1 914 273\$ qui apparaît comme un dépassement de crédit représente la portion d'une créance de 5,2 millions de dollars pour la construction de la cale sèche de Vancouver, reçue en mars 1980, pour travaux accomplis jusqu'au 31 mars 1981. Les travaux de construction de la cale sèche ont avancé à un rythme plus rapide que prévu, d'où le dépassement des crédits affectés en 1980-1981, ce qui a eu pour effet de compenser les réductions au cours des années subséquentes. Le contrat qui a été passé pour l'ensemble du projet s'établissait à 39 100 000\$ et, à ce jour, les dépenses s'élèvent à 38 706 058\$. Le montant fixé par le contrat ne sera pas dépassé.

Les crédits alloués à ce projet au départ étaient de 13,2 millions de dollars dans le budget de dépenses de 1979-1980. Or, les dépenses n'étaient que de 3,4 millions, de sorte qu'il y a eu un certain rattrapage en 1980-1981.

CREDIT L30b—Avances à l'industrie canadienne de la défense pour l'aider à moderniser ses usines, avances n'excédant pas la moitié du coût de l'acquisition du nouveau matériel et recouvrées par la vente du matériel à l'industrie de la défense.

Budget autorisé—18 600 000\$ Modifications autorisées (1979-1980 CAPAF)—2 932 465\$ Total—15 667 535\$ Dépenses—15 667 535\$ Compte à payer à la fin de l'exercice financier—5 799 143\$

Le montant de 5 799 143\$ qui apparaît comme un dépassement des crédits alloués (CAPAFE) s'explique par l'accélération des travaux relatifs au Projet du missile de croisière par la société Litton Industries. Il s'agit d'un projet pluriannuel qui s'inscrit dans le cadre du programme axé sur la productivité de l'industrie du matériel de la défense. En vertu de ce programme, les projets sont approuvés et les accords conclus sous réserve que les paiements soient échelonnés sur un certain nombre d'années et que des fonds soient octroyés par le Parlement au cours de n'importe quelle année.

Dans ce cas, on s'était attendu pour l'ensemble du projet sur le montant de 44 968 124\$, dont 22 484 062\$ (50 p. 100) étaient une contribution en vertu du crédit 10 et 22 484 062\$ étaient un prêt en vertu du crédit 30. Au départ, les prévisions de dépenses portaient sur une période de trois ans, à compter de l'année 1980-1981. Or, le projet ayant été accéléré par la Société, cette période a été ramenée à deux ans. D'où la note présentée par le Société pour les travaux exécutés jusqu'au 31 mars 1981, qui excédait les crédits alloués de 5 799 143\$. Ce montant a été enregistré à titre de poste CAPAFE, a été

*[Text]*

reducing 1981/82 charges to the vote. Total expenditures for the loan portion of this agreement were finalized at \$22,484,062. The contract payments were \$13,893,042 in 1980/81 and \$8,591,020 in 1981/82.

**VOTE L45—Loans to the de Havilland Aircraft of Canada Ltd.** in accordance with terms and conditions approved by the Governor in Council to finance the rate tooling for the DHC-7 aircraft, such loans to be recovered in the sale of such aircraft.

Authorities in Estimates—\$1,253,000 Expenditure—\$1,253,000 Payables at year end—\$113,088

The DASH 7 Rate Tooling Program is a loan program for de Havilland in the amount of \$4,011,000 to finance the development of tooling to achieve efficient projection of the DASH 7 aircraft. The agreement was signed in May, 1976 and payments commenced in July 1976, during this period commuter airline passenger traffic in the U.S., the major DASH 7 market, rose by 26.7 per cent causing a surge in demand for this type of aircraft. As a result of these market conditions DHC increased its rate of production to 3 aircraft per month anticipating the eventual build-up to the 4 aircraft per month level of the program. This accelerated activity produced claims in 1980/81 which were \$113,088 in excess of appropriation and reported as a PAYE item. Subsequent years payments were reduced by that amount.

**Statement by Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister, Department of Regional Economic Expansion:**

I welcome the opportunity to appear before the Standing Committee on Public Accounts and to participate in the discussion regarding paragraph 15.8 of the Auditor General's Report for 1981 concerning the subject of over-expended appropriations.

The essence of the Auditor General's comment, as I understand it, is that the decision taken by the government to effect a change in accounting policy for recording accounts payable at year-end (PAYE) should be authorized by an amendment to the Financial Administration Act. This is a matter of overall policy which I believe Mr. Rogers has dealt with or will be dealing with in more detail.

Our present concern is the DREE 1980-81 "over-expenditure" of Vote 1—Operating Costs, and Vote 10—Grants and Contributions in the amounts of \$383,247 and \$12,055,140 respectively. If I may proceed with the Vote 10 "over-expenditure", it is firstly important to understand what consequences there are to annual cash flows arising from the largest single source of DREE expenditures; Subsidiary Agreements.

*[Translation]*

imputé au crédit et a été par la suite remboursé à titre de compte à payer en 1981-1982, ce qui a réduit les imputations au crédit en 1981-1982. Les dépenses totales pour la portion prêt de cette entente se sont finalement élevées à 22 484 062\$. Les versements prévus par le contrat étaient de 13 893 042\$ en 1980-1981 et de 8 591 020\$ en 1981-1982.

**CREDIT L45—Prêts accordés à la société de Havilland Aircraft of Canada Ltd.** selon les modalités approuvées par le Gouverneur en conseil, au titre des coûts de l'outillage de l'avion DHC-7, le montant de ces prêts devant être recouvré par la vente des avions.

Budget autorisé—1 253 000\$ Dépenses—1 253 000\$ Compte à payer à la fin de l'exercice financier—\$113 088\$

Le programme de prêts au titre des coûts de l'outillage du DHC-7 est un programme en vertu duquel un prêt de 4 011 000\$ est consenti à la société de Havilland pour financer la mise au point de l'outillage afin de mener à bien les travaux de l'avion DHC-7. L'entente a été conclue en mai 1976 et les paiements ont été versés à compter de juillet 1976. Au cours de cette période, le transport des passagers par avion aux États-Unis, l'important marché des DHC-7, a augmenté de 26,7 p. 100, ce qui a augmenté la demande pour ce type d'appareil. En raison de ces conditions qui prévalent sur les marchés, la société a augmenté son rythme de production à trois appareils par mois, et prévoit un jour atteindre le niveau fixé par le programme, soit 4 appareils par mois. Cette accélération de l'activité a entraîné des notes de frais en 1980-1981, qui dépassaient les crédits alloués de 113 088\$, et a été enregistrée à titre de poste CAPAFE. Les paiements effectués les années subséquentes ont été réduits de cette somme.

**Déclaration de M. Robert C. Montreuil, sous-ministre, ministère de l'Expansion économique régionale:**

Je suis heureux d'avoir la possibilité de me présenter devant le Comité permanent des comptes publics et de participer aux débats concernant le paragraphe 15.8 du rapport du Vérificateur général pour 1981, au sujet d'un dépassement des crédits.

Si je comprends bien, le Vérificateur général est essentiellement d'avis que la décision prise par le gouvernement en vue de changer les conventions comptables pour l'inscription des comptes à payer à la fin de l'exercice financier (CAPAFE) devrait être autorisée par un amendement à la Loi sur l'administration financière. Il s'agit d'une question de politique générale que, selon moi, M. Rogers a traité ou traitera de façon plus détaillée.

Ce qui nous inquiète actuellement, c'est que dans le cas du MEER, pour l'année 1980-1981, les dépenses excédentaires relatives au crédit 1 — Budget de fonctionnement et au crédit 10 — Subventions et contributions — s'élèvent respectivement à 383 247\$ et à 12 055 140\$. Il importe de comprendre quelles sont les conséquences qu'a fait que les flux annuels de liquidité proviennent de la plus importante source de dépenses du MEER, les accords complémentaires.

*[Texte]*

These federal-provincial shared cost agreements entail multi-year commitments which seldom contain contractual arrangements relating to payments to be made in each fiscal year. Rather, federal payments are made, based on claims received from the provinces for costs incurred in each fiscal year. While DREE provides all or part of the federal contribution over the duration of the agreements, provincial decisions significantly determine how quickly the agreements are implemented, and correspondingly determine the annual cash requirements.

Factors affecting the provinces' fiscal capacity, and therefore the rate of implementation include: *a)* competing alternatives for their own resources, *b)* economic conditions affecting the firms contracted by the provincial governments, *c)* weather conditions which affect work progress, and *d)* labour conditions, e.g., strikes.

Despite these factors, which can quickly invalidate predictions of annual cash flows, the level of funding within the appropriation for these agreements is unavoidably derived from forecasts of the costs for work to be performed during the Main Estimates year. Additional forecasting problems are caused by the rush of claims which the department receives during the last three months of the fiscal year. Approximately 60 per cent of total annual payments from DREE Vote 10 occur during this period.

The most important specific event which caused expenditures for Subsidiary Agreements to contribute to the "over-expenditure" was the decision to re-allocate \$20.5 million from 1980-81 Vote 10 to fund the federal government's emergency drought measures undertaken through the Herd Maintenance Assistance Program during 1980-81. This decision considerably increased the pressure to meet the department's cash requirements in respect of Subsidiary Agreements entered into in prior years.

The second major program element which added to the over-expenditure within Vote 10 was Industrial Incentives. The Regional Development Incentives Act and its regulations define the conditions which an applicant must meet before receiving any payment, but also create the potential for claims to exceed the limit of appropriated funds in any one fiscal year.

While the Act and its regulations do not limit the number of applicants, the department can and does exercise discretion in the process of approving applications. However, once letters of offer have been made and accepted the department is committed to honour claims from clients who demonstrate having fulfilled the conditions imposed by the law and the letter of

*[Traduction]*

Ces ententes fédérales-provinciales à frais partagés suppose des engagements pluriannuels qui renferment rarement des dispositions contractuelles au sujet des versements à effectuer pendant chaque année financière. Les paiements fédéraux sont plutôt faits en fonction des demandes de remboursement adressées par les provinces pour les frais assumés au cours de chaque année financière. Si le MEER se charge de la totalité ou d'une partie de la contribution fédérale au cours de la durée des ententes, les décisions provinciales déterminent en partie la rapidité avec laquelle les ententes sont mises en application, et, par conséquent, les exigences annuelles en matière d'argent liquide.

Parmi les facteurs qui influent sur la capacité financière des provinces et, par conséquent, le rythme de mise en application des accords, on retrouve: *a)* les solutions de rechange concurrentielles pour leurs propres ressources; *b)* les conditions économiques qui touchent les sociétés avec lesquelles les gouvernements provinciaux ont conclu des ententes; *c)* les conditions atmosphériques qui influent sur le rythme d'avancement des travaux, et *d)* les conditions de travail, par exemple les grèves.

En dépit de ces facteurs, qui peuvent vite remettre en question les prévisions en matière de flux annuels des liquidités, le niveau de financement dans les limites des crédits alloués en vertu de ces ententes provient inévitablement des prévisions de coûts pour les travaux à exécuter au cours de l'année visée par le budget principal des dépenses. D'autres problèmes de prévision sont causés par le flot de demandes de remboursement que le Ministère reçoit au cours des trois derniers mois de l'exercice financier. C'est à cette période que s'effectuent environ 60 pour cent de tous les paiements annuels imputés au crédit 10 du MEER.

Le principal événement qui a fait que les dépenses au titre des accords complémentaires ont contribué au dépassement des crédits a été la décision de réaffecter la somme de 20,5 millions imputée au crédit 10 de 1980-1981, afin de financer les mesures d'urgence en cas de sécheresse adoptées par le gouvernement fédéral dans le cadre du programme d'aide au maintien des troupeaux au cours de l'année 1980-1981. Cette décision a eu pour effet d'accroître considérablement les pressions pour que le Ministère honore ses engagements financiers dans le cadre des accords complémentaires conclus les années précédentes.

Le deuxième facteur important qui a contribué au dépassement des crédits dans le cadre du crédit 10 a été les subventions au secteur industriel. La Loi sur les subventions au développement régional et son règlement d'application définissent les conditions à remplir par toute personne ou groupe avant de recevoir un paiement, mais prévoit aussi que les demandes puissent excéder la limite des crédits alloués au cours de toute année financière.

Bien que la Loi et son règlement ne limitent pas le nombre de requérants, le Ministère peut exercer son pouvoir discrétionnaire et il le fait effectivement lorsqu'il approuve les demandes. Toutefois, une fois que les offres ont été faites et acceptées, le Ministère doit honorer ses dettes envers ses clients qui font la preuve d'avoir rempli les conditions imposées



[Text]

offer. Moreover, I should stress that the average time lag between making commitments and issuing the related payments of eligible claims approaches three years.

Frequent cash forecasts are prepared to alert financial managers of emerging problems, but during 1980-81 forecasts did not detect an impending rise in year-end expenditures until after the last opportunity for Supplementary Estimates.

Turning to Vote 1—Operating Expenditures, the department exceeded its appropriations by \$383,247. The source of this excess is again the withdrawal of funds in the sum of \$600,000 from available appropriations in support of the Economic Development Envelope. Steps were taken to contain operating expenditures within the reduced budgets, and, as a result the department succeeded in reducing the final “over-expenditure” at the end of the year as indicated above.

In this context, I should like to draw members’ attention to the difficulty in the short run, to achieve offsets within a certain operating budget either in the form of cut-backs or improvements in efficiency.

My department has in recent years been required to absorb volume increases which were not necessarily discretionary and price increases in excess of only modest provision. For example, one such non-discretionary expenditure is related to the provision of feed for the department’s herd of bulls (Prairie Farm Rehabilitation Administration). The price of feed jumped dramatically and unpredictably as a direct result of severe drought conditions prevailing on the prairies during the summer of 1980, and coupled with a 5 per cent loss in yield on PFRA acreage resulted in an expenditure of \$305,000 in excess or budgetary provisions.

That concludes my opening remarks concerning DREE, and I now invite questions from members of the Committee.

**The Chairman:** Again, as usual, we will provide an opportunity at this point for any additional comments by the leaders of the delegations, and Mr. Dye has indicated that he would like to have a few words at this point.

**Mr. K.M. Dye (Auditor General, Office of the Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. I am very pleased to see your committee discuss this topic. I think this exercise of review of overexpenditure is one of the ways in which Parliament does achieve control over expenditure.

I have noted in my opening statement about the need we perceive to have the Financial Administration Act amended so that it will embrace the concept of PAYE, and that is going to

[Translation]

par la loi et l’offre. En outre, je devrais souligner que le laps de temps qui s’écoule entre la signature des engagements et le versement des paiements en réponse aux demandes légitimes est d’environ trois ans.

On établit souvent des prévisions budgétaires pour attirer l’attention des administrateurs financiers sur les problèmes qui se présentent, mais lors des prévisions budgétaires de 1980-1981, ce n’est qu’au moment de l’établissement du budget supplémentaire qu’on a pu déceler une hausse imminente des dépenses en fin d’exercice financier.

Passons maintenant à l’étude du crédit 1—Dépenses de fonctionnement—, le dépassement des crédits au ministère était de 383,247\$. Là encore, ce phénomène s’explique par le retrait de crédits d’un montant de 600,000\$, à même les crédits alloués au titre de l’enveloppe Éxpansion économique. Des mesures ont été prises en vue de maintenir les dépenses de fonctionnement dans les limites des budgets restreints, et, par conséquent, le Ministère a réussi à réduire l’excédent de dépenses en fin d’exercice financier, comme nous l’avons indiqué ci-dessus.

Dans ces conditions, j’aimerais attirer l’attention des membres sur la difficulté, à court terme, d’atteindre un certain équilibre lorsqu’on dispose d’un budget de fonctionnement limité, et ce, soit sous forme de coupures, soit sous forme d’amélioration de l’efficacité.

Ces dernières années, mon ministère a été tenu d’absorber des augmentations de volume qui n’étaient pas nécessairement discrétionnaires et des augmentations de prix qui ont dépassé les prévisions qui n’en avaient pas tenu compte. Un exemple de ce genre de dépenses non discrétionnaires est celui de l’achat d’aliments de bétail pour le troupeau du Ministère (Administration du rétablissement agricole des Prairies). Le prix des aliments ayant subi une hausse considérable et imprévisible en raison des graves conditions de sécheresse qui prévalaient dans les Prairies au cours de l’été 1980. A cela s’est ajoutée une perte de rendement de 5 pour cent des terres de l’Administration du rétablissement agricole des Prairies. D’où un dépassement de crédits de 305,000\$.

C’est ainsi que je termine mon exposé sur le MEER. Je me ferai un plaisir de répondre aux questions des membres du Comité.

**Le président:** Une fois de plus, comme d’habitude, nous laisserons maintenant aux porte-parole des délégations la possibilité d’intervenir dans le débat. D’ailleurs, M. Dye a indiqué qu’il aimerait exprimer son point de vue.

**M. K.M. Dye (Vérificateur général, bureau du Vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. C’est pour moi un plaisir de voir votre comité débattre la question. Je pense que cette analyse du dépassement des crédits est un des moyens par lequel le Parlement arrive à exercer un contrôle sur les dépenses.

J’ai indiqué dans mon exposé du début la nécessité d’amender la Loi sur l’administration financière de façon qu’elle tienne compte du concept du CAPAFE, et on mettra un



## [Texte]

take some time to get the best words in order to achieve a legal result which avoids inconsistencies, to be practical and to create a situation where Parliament does indeed retain control over expenditures. So I am looking forward to assisting your committee or the Comptroller General in any way we might in order to achieve such amendments.

I have some sympathy for public sector managers who have a problem with overexpenditure. In the private sector, a budget is a target; in the public sector, the budget is more than just a target, it is also a limit, and in accordance with the law of our land an overexpenditure is a violation of parliamentary authority. So it is a serious matter and yet it is a difficult matter to cope with because there are uncertainties, sometimes impossible for managers to cope with items that are completely unexpected and happen at the last minute. So I know that this is not an easy matter for public sector managers, and I am pleased to see in the responses to your clerk's letter that the public sector managers responsible know where they went off the rails and these were not surprises to them. So it seems that there are accountability mechanisms at least to keep people well informed about the problems they are encountering. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. Mr. Rogers, anything to add at this point?

**Mr. H.G. Rogers (Comptroller General, Office of the Comptroller General of Canada):** No, Mr. Chairman, not at this time.

**The Chairman:** Mr. Nixon, Mr. Montreuil? Then we can go straight to questions.

• 1115

Just before we do that, what the committee in its discussions felt we might achieve in this series of meetings is to enable the committee to gain a critical understanding of the present system of accounting for over-expenditures of parliamentary appropriations and also to give the Comptroller General an opportunity to explain the payables at year-end system and respond to the Auditor General's comments and concerns, and also to require the departments which have incurred over-expenditures to explain why they have done so and, in particular, to request justifications for the three largest over-expended departments, which are represented here this morning.

So, with that in mind, I will call on Mr. MacBain as our first questionner.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman. My questions are just to the Auditor General. On page 2 of the opening remark of the Comptroller General, Mr. Rogers says, dealing with the PAYE policy and dealing with the objectives:

The stated objective of the policy is to provide more complete disclosure of the use of both budgetary and non-bud-

## [Traduction]

certain temps pour trouver la meilleure formulation pour éviter toute ambiguïté sur le plan juridique, et pour créer une situation où le Parlement exerce effectivement un contrôle sur les dépenses. Aussi, je me mets à l'entière disposition de votre comité ou du Contrôleur général pour que cet amendement se fasse.

J'éprouve une certaine sympathie pour les cadres du secteur public qui ont un problème avec le dépassement des crédits. Dans le secteur privé, le budget est un objectif. Dans le secteur public, c'est plus qu'un objectif, c'est également une limite, et, en vertu de nos lois, un excédent de dépenses équivaut à outrepasser le pouvoir parlementaire. Aussi, c'est une question grave, et pourtant, c'est un problème à résoudre étant donné que les cadres doivent parfois faire face à des situations imprévisibles et à des éléments impondérables qui se manifestent à la dernière minute. Donc, je comprends bien que ce n'est pas une tâche aisée pour des cadres du secteur public, et je constate avec plaisir, d'après les réponses à la lettre de votre greffier, que les gestionnaires du secteur public concerné savent où le dérapage s'est produit et qu'ils n'étaient pas pris de court. Ainsi, il semble qu'il y ait des mécanismes de comptes rendus qui tiennent au moins les personnes bien au courant des problèmes auxquels elles font face. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, M. Dye. M. Rogers, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. H.G. Rogers (contrôleur général, bureau du Contrôleur général du Canada):** Non, monsieur le président, pas pour l'instant.

**Le président:** M. Nixon, M. Montreuil? Bien, nous pouvons passer directement aux questions.

Mais avant de passer à cela, le but que s'était proposé le comité dans ses discussions était, grâce à cette série de réunions, de permettre au comité de mieux comprendre et d'exercer un jugement critique à l'égard du système actuel de comptabilité des dépenses qui excèdent les crédits votés par le Parlement et également, de donner au Contrôleur général l'occasion d'expliquer le système des comptes payables à la fin de l'exercice et de répondre aux commentaires et aux réserves formulées par le Vérificateur général. Nous voulions aussi exiger des ministères qui ont dépassé leurs crédits qu'ils s'expliquent et, plus particulièrement, nous voulions entendre les justifications des trois ministères qui ont fait le plus de dépenses excessives, lesquels sont représentés ici ce matin.

C'est dans cette optique que j'invite d'abord M. MacBain à prendre la parole.

**M. MacBain:** Merci, M. le Président. Mes questions s'adressent seulement au Vérificateur général. À la page 2 de la déclaration préliminaire du Contrôleur général, M. Rogers affirme, en parlant de la politique relative à PAYE et de ses objectifs:

L'objectif expressément formulé de la politique est d'assurer une plus grande divulgation de l'utilisation des crédits tant

[Text]

tary appropriations, but only those on which Parliament has imposed a ceiling.

I would like to ask the Auditor General his opinion as to how successful PAYE has been in reaching this objective.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. MacBain, I think there is a considerable element of success. The Comptroller General is, through this new system, giving Parliament a chance to know where the accounts have been over-expended. It shows up in the public accounts. I also report on them in my report and so this gives you, as parliamentarians, an opportunity to understand where funds have been expended in excess of appropriation. So you have knowledge, and I think that is a big step forward, that you are aware without any great difficulty now of knowing where there are over-expenditures.

**Mr. MacBain:** Mr. Dye, we envisage that the new policy will be imbedded in legislation. Are there any changes or alterations to the policy that you would recommend before we do that?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. MacBain's question, I think we are into a very difficult area in terms of law, in order to create a set of words that do the job properly. I am sure that the Comptroller General, and certainly myself, want to be practical in the application. We do not want to create a bureaucratic nightmare in order to do some accounting. We want to have a set of consistent laws; we do not want to tinker with one part and have a fault elsewhere in the Financial Administration Act. That would be an unfortunate outcome. And above all, from my perspective particularly, I would want Parliament to maintain its control over accountability. So, do I have recommendations? I am going to have to reserve the particular recommendations until we see, through maybe this summer, the exact wording in order to respond to particular issues, Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Mr. Dye, are you satisfied that the departments are carrying out the reporting requirements to the Comptroller General, as required by PAYE?

**Mr. Dye:** Mr. MacBain, I am not certain of the exact answer. I understand the Comptroller General asked . . . I am not personally knowledgeable of when the reports came in or the quality of those reports. Do you want an auditor's perspective of what is happening in the program?

**Mr. MacBain:** If you are not familiar with it, maybe I could ask him if he is satisfied with it. Mr. Rogers is here, Mr. Dye . . .

**Mr. Dye:** Since I am not personally knowledgeable, maybe the question is better put to the Comptroller General.

**Mr. MacBain:** Right. With your permission, Mr. Chairman, I would put the question to Mr. Rogers.

**The Chairman:** Mr. Rogers.

[Translation]

budgétaires que non budgétaires, mais uniquement de ceux auxquels le Parlement a imposé un plafond.

J'aimerais demander au Vérificateur général dans quelle mesure, à son avis, PAYE a réussi à atteindre cet objectif.

**M. Dye:** M. le Président, pour répondre à M. MacBain, j'estime que ce système a eu beaucoup de succès. Grâce à lui, le Contrôleur général peut signaler au Parlement les comptes où il y a eu dépassement des crédits. Ces renseignements apparaissent dans les Comptes publics. J'en fais également état dans mon rapport, ce qui vous permet, en tant que membres du Parlement, de savoir dans quels domaines les dépenses ont dépassé les crédits prévus au budget. Vous êtes ainsi informés, ce qui constitue à mon avis un progrès notable; il vous est relativement facile dorénavant de savoir où il y a eu dépassement de crédits.

**M. MacBain:** M. Dye, nous prévoyons que la nouvelle politique fera l'objet d'une loi. Recommandez-vous que l'on apporte au préalable des changements ou des modifications à cette politique?

**M. Dye:** M. le Président, en réponse à la question de M. MacBain, je crois qu'il s'agit d'un domaine très complexe et qu'il sera très difficile de formuler une loi efficace. Je suis certain que le Contrôleur général, et bien sûr moi-même, tenons à ce qu'une telle loi soit aisément applicable. Nous ne voulons pas créer un «*cauchemar bureaucratique*» pour le plaisir de faire de la comptabilité. Ce que nous voulons, c'est un ensemble de lois cohérentes; il ne s'agit pas de replâtrer certains articles pour ensuite avoir une contradiction ailleurs dans la Loi sur l'administration financière. Cela serait très regrettable. Et surtout, de mon point de vue tout particulièrement, je voudrais que les gestionnaires continuent à devoir rendre compte au Parlement. Alors, vous me demandez si j'ai des recommandations à formuler? Je ferai des recommandations précises dès que j'aurai pris connaissance, peut-être au cours de l'été, de la teneur exacte du document, afin de commenter certains aspects particuliers, M. MacBain.

**M. MacBain:** M. Dye, êtes-vous convaincu que les ministères respectent les exigences relatives à la déclaration des dépenses au Contrôleur général, comme le requiert PAYE?

**M. Dye:** M. MacBain, je ne peux vous donner une réponse précise parce que je n'en suis pas sûr. Je crois comprendre que le Contrôleur général a demandé . . . mais j'ignore personnellement si les rapports ont effectivement été présentés et quelle en était la qualité. Voulez-vous le point de vue d'un vérificateur sur l'application du programme?

**M. MacBain:** Si vous n'êtes pas au courant, je pourrais peut-être lui demander s'il en est satisfait. M. Rogers est présent, M. Dye . . .

**M. Dye:** Puisque personnellement je l'ignore, il vaudrait peut-être mieux poser cette question au Contrôleur général.

**M. MacBain:** En effet. Si vous me le permettez, M. le Président, j'adresse cette question à M. Rogers.

**Le président:** M. Rogers

*[Texte]*

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, Mr. MacBain, we have had full compliance by departments with the policy. The reporting, of course, all reporting, is done through the Public Accounts of Canada, from whence the data that you are discussing today comes or is recorded, and I am satisfied that the work done by departments is, as I said, in accordance with the policy.

**Mr. MacBain:** Mr. Rogers, where there is an over-expenditure, do you follow up as to why, and satisfy yourself on the over-expenditure that it was reasonably necessary?

**Mr. Rogers:** Yes, Mr. Chairman, Mr. MacBain, in each instance where there is the condition that is highlighted in the accounts of over-expenditure, we have a reporting mechanism from the department deputy minister and we review the conditions that gave rise to the over-expenditure and the kinds of steps that are taken to prevent it recurring in the future. Those reports are very similar to the reports that have been tabled with this committee.

• 1120

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Rogers. Back to Mr. Dye, what is the effect of over-expenditures in one fiscal year on the appropriations for the following year? I mean from an operational standpoint as well as from a fiscal standpoint; that is, the operations of the department.

**Mr. Dye:** There is a reduction of the future year's appropriation by a reserve of the over-expenditure in the year following.

**Mr. MacBain:** Okay. Then from a practical standpoint, what would the effect be on a department? There would be a reduction on the goods or the services or the programs, and Parliament would not be aware that the reduction would have to take place, except if it read it in with the expenditures. So there is a change in what is going to happen in the following year because of those expenditures.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to Mr. MacBain, this is the risk. Under those conditions, Parliament does not necessarily know how much the carryover is. If it is minuscule or insignificant, it has no bearing on the future year's program; but it could be more than that; it could be significant. Yet Parliament would not necessarily know. So there is a concern that we have there that Parliament was not aware in the past, but is now aware through the listing in the public accounts of the over-expenditures. However, by the time that comes out, it is long after the estimates. So at the time of the estimates, Parliament is not aware of the overexpenditure, the carry-over, that affects the next year's appropriation.

**Mr. MacBain:** Which is the crucial time, I think. It would be the crucial time.

**Mr. Dye:** Indeed.

*[Traduction]*

**M. Rogers:** M. le Président, M. MacBain, les ministères se conforment intégralement aux exigences de la politique. Bien sûr, la communication des données se fait par l'intermédiaire des Comptes publics du Canada, d'où nous tenons les données que vous discutez aujourd'hui et où toutes les données sont consignées. Je suis pour ma part convaincu que les ministères se conforment à la politique, comme je l'ai dit.

**M. MacBain:** M. Rogers, lorsque les dépenses excèdent les crédits budgétaires, faites-vous enquête pour en connaître les motifs, de façon à vous assurer que le dépassement était raisonnablement nécessaire?

**M. Rogers:** Oui, M. le Président, M. MacBain. Dans chaque cas où les comptes font état d'un dépassement des crédits, il y a un mécanisme selon lequel le sous-ministre du ministère visé en rend compte, et nous examinons les circonstances qui ont entraîné le dépassement ainsi que les mesures à prendre pour éviter que la situation se reproduise. Ces rapports ressemblent beaucoup à ceux qui ont été déposés devant ce comité.

**M. MacBain:** Je vous remercie, M. Rogers. Revenons maintenant à M. Dye. Comment le fait d'avoir eu des dépenses excédentaires une année donnée influe-t-il sur les affectations de crédits de l'année suivante, tant du point de vue opérationnel que du point de vue fiscal, bref sur les opérations du Ministère.

**M. Dye:** Les crédits de l'année suivante sont réduits d'autant, puisqu'il y a une réserve au titre de l'année précédente.

**M. MacBain:** Très bien. Maintenant, quelles seraient les répercussions concrètes sur le Ministère? Il y aurait une réduction des biens ou des services ou des programmes, et le Parlement ne se rendrait pas compte de la nécessité de cette réduction, sauf s'il le lisait dans les dépenses. Ces dépenses excédentaires entraînent donc une modification des activités de l'année suivante.

**M. Dye:** Pour répondre à M. MacBain, monsieur le président, voilà le risque. En pareilles circonstances, le Parlement ne connaît pas nécessairement le montant du report. S'il s'agit d'un montant minime ou insignifiant, cela n'a pas de répercussions sur le programme de l'année suivante, mais ce n'est pas toujours le cas. Il s'agit parfois d'une somme considérable, mais même là, le Parlement n'était pas toujours au courant. Nous nous inquiétions donc de ce qu'autrefois le Parlement n'était pas au courant de cela, mais il l'est maintenant puisque les dépenses excédentaires sont indiquées dans les comptes publics. Ces chiffres sont toutefois publiés bien après la présentation du budget des dépenses. Donc, lorsque le budget est déposé, le Parlement ne connaît pas le montant des dépenses excédentaires et, par conséquent, ni le report qui influera sur les crédits de l'année suivante.

**M. MacBain:** Et le moment de la présentation du budget est en fait crucial je crois. Ce serait le moment décisif.

**M. Dye:** En effet.



[Text]

**Mr. MacBain:** All right. When would such offices as, say, the Treasury Board and the Office of the Comptroller General become aware of the over-expenditures?

**Mr. Dye:** They would know on supplementary when there are problems arising. But they would have to wait until the year-end to find out if there is an excess, an overexpenditure.

**The Chairman:** Do you want Mr. Rogers to comment on that, Mr. MacBain?

**Mr. MacBain:** If Mr. Rogers has anything to add to that, yes. Especially from your office's standpoint, when do you learn about an overexpenditure?

**Mr. Rogers:** The accounts are closed progressively after the end of March. There are closing entries which take place generally through July. The accounts are finally determined in July and printed for tabling usually about the middle of October. So we would know about this time of year the extent to which there is a condition like this, and you would see it in the public accounts some three months after that. So there is not a big time lag as far as informing Parliament between the time we know internally and the time it is published.

**The Chairman:** Mr. Rogers, I think the problem area is that the estimates, which could easily be affected by those over-expenditures, have already been passed several months previously.

**Mr. Rogers:** Yes, that is correct.

**The Chairman:** So how can Parliament make a sensible judgment without that information? It seems to be a "Catch-22" situation.

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, excluding an example that has not yet occurred, the amounts involved are generally quite small in relation to the total votes involved. As I explained, to ensure that there is adherence to parliamentary control, internal rules ensure there is a frozen allotment from the following year's appropriation; that is, that had just been passed by Parliament. So these claims would be the first charge against the following year's expenditures.

Now if, in the course of the year, it were to be determined that those funds drew down inappropriately, in relation to the operation of the program, an amount large enough to impair that program, then the department would seek a supplementary estimate. And that, of course, would come forth in the regular fashion for parliamentary approval. But, generally speaking, the amounts overall, as you know, lapse; funds lapse. So there is not an overall problem although, certainly, there is a problem within the single vote.

**Mr. MacBain:** Could I ask Mr. Rogers a supplementary, Mr. Chairman? How does a deputy minister determine when to go for a supplementary estimate, and when just to have an overage, an overexpenditure? What is it? Is it the amount of the overexpenditure, the time available to him, or what? Or

[Translation]

**Mr. MacBain:** Bon. A quel moment par exemple le Conseil du Trésor et le bureau du contrôleur général seraient-ils mis au courant des dépenses excédentaires?

**Mr. Dye:** Ils se rendraient compte des dépenses supplémentaires lorsque des problèmes surgiraient. Mais ce ne serait qu'à la fin de l'année financière qu'ils pourraient savoir s'il y a eu des dépenses excédentaires.

**Le président:** Aimeriez-vous que M. Rogers commente cet aspect, M. MacBain?

**Mr. MacBain:** Si M. Rogers a quelque chose à ajouter, bien sûr. Je serais particulièrement intéressé à savoir quand votre bureau est mis au courant des dépenses excédentaires.

**Mr. Rogers:** Les comptes sont fermés progressivement après la fin de mars, et des écritures de fermeture sont généralement passées jusqu'en juillet. Les comptes sont arrêtés définitivement en juillet et sont généralement imprimés et déposés vers la mi-octobre. Nous saurions donc vers cette époque-là de l'année s'il y a eu des dépenses excédentaires, et cela paraîtrait dans les comptes publics environ trois mois plus tard. Donc, pour ce qui est d'informer le Parlement, il n'y a pas vraiment un grand écart entre le moment où nous le savons de l'intérieur et le moment où les données sont publiées.

**Le président:** M. Rogers, je crois que le problème est que le budget des dépenses, qui peut très bien être touché par les dépenses excédentaires, a déjà été adopté plusieurs mois auparavant.

**Mr. Rogers:** C'est exact.

**Le président:** Donc, comment le Parlement peut-il prendre une décision judicieuse s'il ne dispose pas de cette information? Ce me semble être une situation à la «Catch-22».

**Mr. Rogers:** Monsieur le président, même si en théorie le contraire n'est pas exclu, il s'agit habituellement de montants assez petits, qui ne représentent qu'un faible pourcentage de la totalité des crédits. Comme je l'ai expliqué, pour s'assurer que les mécanismes de contrôle parlementaire sont respectés, les règles internes prévoient le blocage d'une partie des crédits de l'année suivante; c'est-à-dire ceux qui viennent d'être adoptés par le Parlement. Ces créances seraient donc payées en priorité à même les crédits de l'année suivante.

Mais si on constatait au cours de l'année que ces fonds s'épuisaient trop, compte tenu de l'application du programme, et qu'il s'agissait d'un montant suffisamment élevé pour mettre le programme en danger, alors le Ministère essaierait d'obtenir des crédits supplémentaires. Et cela devrait naturellement être approuvé de la façon habituelle par le Parlement. Mais comme vous le savez, en règle générale, l'ensemble des montants sont périmés; les fonds sont périmés. Il ne s'agit donc pas d'un problème global, bien qu'il y ait certes un problème au niveau d'un crédit unique.

**Mr. MacBain:** Pourrais-je poser une autre question à M. Rogers, monsieur le président? Comment un sous-ministre détermine-t-il s'il doit demander un budget supplémentaire ou simplement dépenser plus que ne le prévoit le budget? Qu'est-ce qui entre en ligne de compte? Le montant des



## [Texte]

perhaps the control is not good enough in the department so that he cannot know until after the year is over. What is the situation?

• 1125

**Mr. Rogers:** May I comment on that, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Rogers:** There are several conditions that lead to supplementary estimates. First and foremost, there are conditions of new programs or modifications to programs approved during the year, not foreseen in estimates. These require the approval of Parliament for that reason.

Other changes in operating conditions might also lead to bigger volumes of program expenditures, relative to the client population that Canada served. That could lead to a similar request.

Conditions of just overspending are not generally the substance of supplementary estimates. The conditions that we are looking at here importantly represent very large program expenditures, very disbursed expenditure of those funds, and conditions in which you are managing at a very small margin of the total program which, even with the best will and the best control systems available, lead to this kind of condition. That is not a justification; it is an explanation.

**Mr. MacBain:** Mr. Dye, Mr. Rogers, in his opening statement, said that PAYE was merely a financial reporting mechanism. I think that we can agree that it certainly is not a prohibition. Are you aware of any statutory prohibition of overexpenditure by a department? It is obvious that Recommendation 24 is not; nor is PAYE, which followed from it. Are you aware of any statutory prohibition against a department's overexpending its appropriation? Most people outside of government assume that there is such a prohibition.

**Mr. Dye:** Mr. MacBain, I think the prohibition resides in the Financial Administration Act. Sections 25, 26, and 27 all encompass this matter of making commitments, making a charge, and paying. So I think my explanation, modified by Section 30 of the act, which provides for the 30-day payment, provides this prohibition.

**Mr. MacBain:** But does the Financial Administration Act not say that there cannot be an overexpenditure on an appropriation?

**The Chairman:** Mr. Rogers?

**Mr. Rogers:** Well, our interpretation of Section 26, we believe, provides the statutory limitation upon program managers. It says:

## [Traduction]

dépenses excédentaires, le temps dont il dispose, ou quoi? Ou peut-être le contrôle n'est-il pas suffisamment efficace au Ministère pour qu'il puisse savoir avant la fin de l'année. Quelle est la situation?

**M. Rogers:** Puis-je faire une remarque à ce sujet, M. le Président?

**Le président:** Oui.

**M. Rogers:** Plusieurs conditions conduisent aux budgets supplémentaires. D'abord et avant tout, il y a les nouveaux programmes ou les modifications apportées aux programmes approuvés pendant l'année et non prévus dans le budget. Ces questions exigent l'approbation du Parlement pour cette raison.

D'autres modifications des opérations peuvent aussi conduire à des dépenses de programme plus élevées concernant la clientèle que le Canada a servie. Cette situation pourrait conduire à une demande similaire.

Les seules dépenses excédentaires ne constituent généralement pas la raison des budgets supplémentaires. La situation que nous étudions ici représente pour une large part de très grandes dépenses de programme, d'importants débours de ces fonds, et une situation dans laquelle la part du programme que vous administrez est minime par rapport au programme total, ce qui, même avec la meilleure bonne volonté et les meilleurs systèmes de contrôle possibles, conduit à ce genre de situation. Il ne s'agit pas d'une justification mais d'une explication.

**M. MacBain:** M. Dye. Dans ses remarques préliminaires, M. Rogers a dit que PAYE n'était qu'un mécanisme de production d'états financiers. Je crois que nous pouvons affirmer qu'il ne s'agit certainement pas d'une interdiction. Êtes-vous au courant d'une interdiction statutaire de dépenses excédentaires par un ministère? Il est évident que la Recommandation 24 n'en n'est pas une; ni PAYE qui en découle. Êtes-vous au courant d'une interdiction statutaire concernant un ministère dont les dépenses excèdent les crédits? A l'extérieur du gouvernement, on pense généralement qu'une telle interdiction existe.

**M. Dye:** M. MacBain, je crois que l'interdiction est implicite dans la Loi sur l'administration financière. Les articles 25, 26 et 27 englobent tous cette question, à savoir prendre des engagements, facturer et payer. Je crois donc que mon explication, modifiée par l'article 30 de la Loi permettant d'effectuer un paiement pendant les trente jours qui suivent la fin de l'année, constitue cette interdiction.

**M. MacBain:** La Loi sur l'administration financière n'indique-t-elle pas que les dépenses ne peuvent dépasser les crédits?

**Le président:** M. Rogers?

**M. Rogers:** Eh bien! selon notre interprétation, l'article 26 comporte les limites statutaires imposées aux gestionnaires des programmes. L'article se lit comme suit:

*[Text]*

No requisition shall be made pursuant to subsection (1) for payment that . . . would result in an expenditure in excess of the appropriation . . .

**Mr. MacBain:** That is Section 26 of the Financial Administration Act?

**Mr. Rogers:** Yes, Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** So there is a statutory prohibition then. Is that what you are saying, Mr. Rogers?

**Mr. Rogers:** Yes, we so interpret it.

**Mr. MacBain:** So actually, Mr. Dye, when you have to read the new policy . . . It really is almost in conflict with Section 26 of the Financial Administration Act. That is something, Mr. Dye, one thing.

**The Chairman:** Mr. MacBain, can I interrupt you before you go on?

**Mr. MacBain:** Sure.

**The Chairman:** Mr. Nixon indicated he wanted to comment on one of your earlier questions.

**Mr. C.R. Nixon (Deputy Minister, Department of National Defence):** Mr. Chairman, if I could, there are two or three things.

One is on this very last question. That prohibition is on commitment, Mr. MacBain. But, as an example of the type of problem which we have, we have 66 bases and stations, many of which are connected up to the gas lines. The quantity of gas . . . We have entered into open contracts for gas. There is no way we can control the flow of gas when the weather gets cold. We cannot foresee beforehand exactly what the gas bill will be. We make a good estimate based on all of the statistical basis that we have. But, as we all know—and it happens to us individually—you can use more gas. Therefore, we have received more goods and services than we may have had commitment to pay for at that time. But that is because you are dealing with some of these things which are in, relatively speaking, open-ended contracts, or because you do not know the price that you will be actually paying for the commodity at the time you make the commitment, such as with contracts where you have inflation. You will notice in our statement we mention that.

• 1130

Mr. Chairman, I think, because I have not been here before, that it is essential to clarify and separate the actual overdisbursement of funds as against the overacceptance of the receipt of goods and services. That is what we are talking about, that we have received more goods and services than we could pay for. I think there is a substantial difference. To follow Mr. MacBain's question, there is no question that we cannot pay out more than has been appropriated, but in our case, for example, as I say, there are 66 bases and stations, each of which has an innumerable number of receiving points for goods and services. We are receiving at our supply depots goods from contracts amounting to some 36 contracts ongoing at any one time. In respect of some of these, as I say, the

*[Translation]*

Aucune réquisition ne peut être faite conformément au paragraphe (1) en vue d'un paiement qui . . . entraînerait une dépense supérieure au crédit . . .

**M. MacBain:** Il s'agit de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière?

**M. Rogers:** Oui, M. MacBain.

**M. MacBain:** Il existe donc une interdiction statutaire. Est-ce bien ce que vous voulez dire, M. Rogers?

**M. Rogers:** Oui, c'est comme cela que nous l'interprétons.

**M. MacBain:** Ainsi, M. Dye, lorsque vous devez appliquer la nouvelle politique . . . Elle est presque en conflit avec l'article 26 de la Loi sur l'administration financière. C'est aberrant. M. Dye, une question.

**Le président:** M. MacBain, puis-je vous interrompre avant que vous poursuiviez?

**M. MacBain:** Bien sûr.

**Le président:** M. Nixon a indiqué qu'il voulait faire des remarques sur une de vos questions précédentes.

**M. C.R. Nixon (Sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** M. le Président, puis-je parler de deux ou trois autres questions.

L'une porte sur ce dernier point. Cette interdiction porte sur les engagements, M. MacBain. Cependant, comme exemple du genre de problèmes auxquels nous devons faire face, nous avons 66 bases et stations dont plusieurs sont reliées aux gazoducs. La quantité de gaz . . . Nous avons signé des contrats ouverts pour le gaz. Nous n'avons aucun moyen de contrôler la consommation de gaz lorsque le temps tourne au froid. Nous ne pouvons pas prévoir exactement le prix de la facture du gaz. Nous faisons une bonne estimation en nous fondant sur toutes les statistiques dont nous disposons. Mais, comme nous le savons, et cela nous arrive à tous, nous pouvons utiliser plus de gaz que prévu. Par conséquent, nous avons reçu plus de biens et services que ne l'autorisait l'engagement pris à ce moment-là. Cela vient de certaines clauses des contrats ouverts où du fait qu'on ne connaît pas le prix des services au moment où on prend l'engagement, comme c'est le cas des contrats comportant des clauses sur l'inflation. Vous remarquez que nous l'avons mentionné dans notre compte rendu.

Monsieur le président, comme je n'étais pas là avant, je pense qu'il est indispensable de préciser ce que sont réellement des déboursés excessifs et de faire une distinction entre ces derniers et une acceptation excessive de biens et services. C'est de cela que nous parlons, que nous avons reçus plus de biens et services que nous ne pouvons payer. Je pense qu'il y a une différence considérable. En ce qui concerne la question de M. MacBain, il n'y a aucun doute que nous ne pouvons payer plus que ne le permettent les crédits affectés, dans notre cas cependant, si je peux me permettre un exemple, il y a 66 bases et stations, ayant chacune d'innombrables points de réception de biens et services. Nous recevons à nos entrepôts des biens se rapportant à des contrats, et il y a souvent jusqu'à 36 contrats

## [Texte]

commitment authority has not been exceeded, but on some of them, unfortunately, because of being open-ended contracts, you cannot be absolutely specific. I believe the Auditor General touched on that when he said that in the private sector you have a little bit more latitude, whereas here . . . and I recognize what the law is.

**Mr. MacBain:** I think, Mr. Chairman, I can sum up by saying that I am not suggesting a prohibition. I have not read Section 26, certainly not recently. It may be that it is not an absolute prohibition. I rather doubt that it would be. It has been suggested as more of a prohibition against commitment. But I want to say, Mr. Chairman, I am not suggesting that we should have a prohibition because it would be my opinion that a prohibition, while it would have one advantage, perhaps, one obvious advantage, the disadvantages would outweigh the advantage and it would make management a nightmare. My own personal opinion is that with PAYE the way it is, if we could get it imbedded in the legislation to make the Auditor General feel more comfortable with it, that would be sufficient.

I did not want to give the impression, Mr. Chairman, that while I was considering prohibition, I was necessarily in favour of it.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacBain. Mr. Dye, you wanted to comment.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, just to attempt to offer some clarification. Section 26, Subsection (3), of the Financial Administration Act, does offer a prohibition against payment. It says:

No requisition shall be made pursuant to subsection (1) for a payment that

And it goes on to say in paragraph (b):

would result in an expenditure in excess of the appropriation

It then goes on saying that the prohibition is there and I think the wording is clear.

**Mr. MacBain:** Well, Mr. Chairman, I will give this gentleman a chance to answer.

**The Chairman:** Mr. Nixon.

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, Mr. MacBain introduced another very good question. This is the effect on the following year, and for the purpose of parliamentarians and the effect on the estimates, a more difficult, damaging thing is a lapse; that is, a bill which you expect to come in in March does not come in, so you lapse the funds and the bill comes in the following year. That, Mr. MacBain, is the thing that really precludes you from doing what you want in the following year. So from the departmental manager's point of view, the lapse is more difficult to deal with than is the overrun.

## [Traduction]

en cause. Dans certains cas, les engagements autorisés n'ont pas été dépassés, dans d'autres, malheureusement, comme il s'agit de contrats ouverts, il n'est pas possible de préciser quoi que ce soit. Je crois que le Vérificateur général faisait allusion à cela lorsqu'il a dit qu'il devait y avoir une plus grande latitude, tandis que dans notre cas . . . je connais les termes de la Loi.

**M. MacBain:** Monsieur le président, je pourrais résumer ma pensée en disant que je ne suis pas en faveur d'une interdiction. Je n'ai pas lu l'article 26, du moins pas récemment. Il se peut que ce ne soit pas une interdiction absolue. Je doute même que cela en soit une. Ce serait plutôt une suggestion d'interdiction d'engagements. Ce que je veux dire, monsieur le président, je ne crois pas qu'il faudrait imposer une interdiction parce qu'à mon avis, tout en présentant un avantage, un avantage évident même, les inconvénients l'emporteraient sur l'avantage et la gestion deviendrait un véritable cauchemar. À mon humble avis, si on pouvait laisser le PAYE tel qu'il est à présent et l'intégrer dans la loi pour satisfaire le Vérificateur général je pense que ce serait suffisant.

Je ne veux pas qu'on croie, monsieur le président, qu'en faisant allusion à l'interdiction, j'étais forcément en faveur d'une telle mesure.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, M. MacBain. M. Dye, vous vouliez ajouter quelque chose.

**M. Dye:** Monsieur le président, je voulais simplement donner quelques précisions. Il est bien fait mention, dans l'article 26, paragraphe 3, de la Loi sur l'administration financière, d'une interdiction de paiement, à savoir:

Aucune réquisition ne peut être faite conformément au paragraphe (1) en vue d'un paiement qui

et, au sous-alinéa b):

entraînerait une dépense supérieure au crédit

Puis le texte se poursuit par: Je pense qu'il est clairement question d'une interdiction.

**M. MacBain:** Bien, monsieur le président, je laisse à ce monsieur l'occasion de répondre.

**Le président:** Monsieur Nixon.

**M. Nixon:** Monsieur le président, M. MacBain a posé une autre très bonne question. Il s'agit de l'incidence sur l'exercice suivant, et, à l'intention des parlementaires, l'incidence sur le budget des dépenses, d'un facteur très complexe, qui occasionne beaucoup d'ennuis, l'expiration des crédits; par exemple, une facture que vous attendiez en mars ne vient pas en temps voulu, vous perdez donc les crédits, et la facture vous parvient au cours de l'exercice suivant. Une telle situation, M. MacBain, vous empêche vraiment de disposer des fonds de l'année suivante comme vous le voulez. Ainsi, du point de vue d'un cadre ministériel, il est beaucoup plus difficile de faire face à une expiration de crédit qu'à un dépassement.



[Text]

**Mr. MacBain:** Right. It is another problem to a manager.

I have not read the section. I heard Mr. Dye read it. Mr. Dye, there is a problem there. It does not say "knowingly", but I think what happens is that these overexpenditures are . . . I assume probably the draftsman meant that no one shall knowingly commit more funds than are appropriate.

Your department is a large department with billions of dollars. It would almost paralyze the department if it really meant that you could not have one dollar spent more than the appropriation. So I think that perhaps one has to be somewhat generous in reading Section 26.(3), but I will read it privately some other time, Mr. Chairman. Thank you.

**The Chairman:** Any other comments? For clarification, I would like to ask this question. The effect on the following year's estimates, as I read the analysis and as I see it, is really no different now than it was before. In other words, overexpenditures prior to 1980 were also charged against the next year's expenditures. Mr. Rogers is indicating agreement.

• 1135

The concern of the Auditor General, Mr. Dye, was that this new practice was put into place without legislative authority. That was your strongest concern: is that right?

**Mr. Dye:** That is one of my concerns. My understanding of this is that the overexpenditure that would have moved over to the following year's accounts was only that amount of a payment made in the 30 days following for which there was no appropriation. It is different from the present process, where not only the accounts paid in the 30 days following the year end but also the bills which arrived for the goods and services received in the prior year are also treated as an expenditure for purposes of overexpenditure calculation.

**The Chairman:** Are you satisfied with the disclosure that is now being made of overexpenditures; that is, so they are not hidden in any way?

**Mr. Dye:** Yes, I am satisfied. I think this does offer sufficient opportunity for Parliament to know what is going on. Albeit it happens after the fact, at least Parliament does know.

**The Chairman:** You know of the proposals in Bill C-96 to amend the Financial Administration Act. In your opinion, will those proposals satisfy the complaints you had about the new system?

**Mr. Dye:** I think, Mr. Chairman, there is a need for further examination of the proposals in Bill C-96 to be absolutely certain that an adjustment in one place of the Financial Administration Act does not have an adverse effect elsewhere and that the system is practical. I would like to reserve an

[Translation]

**M. MacBain:** Vous avez raison, c'est un vrai problème pour les cadres.

Je n'ai pas lu l'article. J'ai écouté quand M. Dye l'a lu. M. Dye, c'est vraiment un problème. Il n'y est pas dit «sciemment», mais ce qui se produit selon moi, est que ces dépenses excessives . . . Je suppose que le rédacteur voulait dire que personne ne devrait sciemment, engager plus de fonds qu'il ne serait approprié.

Votre ministère est très important et jongle avec des milliards de dollars. La gestion de votre ministère serait presque paralysée si cela voulait dire que vous ne pouvez dépenser un dollard de plus. Aussi je pense qu'il faut peut-être interpréter un peu généreusement le paragraphe 26.(3), mais je vous le lirai en privé à un autre moment donné, monsieur le président. Merci.

**Le président:** D'autres commentaires? Par souci de précision, j'aimerais poser la question suivante. De la façon dont je lis l'analyse et dont je vois les choses, l'incidence sur les prévisions de l'année suivante est vraiment la même maintenant qu'elle l'était avant. En d'autres mots, avant 1980, les dépenses en trop étaient également imputées aux dépenses de l'année suivante. M. Rogers signale son accord.

Le vérificateur général, M. Dye, se préoccupait de ce que cette nouvelle méthode était mise en place sans l'appui d'aucune autorité législative. Cela était aussi votre préoccupation la plus vive: est-ce exact?

**M. Dye:** C'était en effet l'une de mes préoccupations. D'après moi, seul le montant d'un paiement effectué dans les 30 jours suivants, pour lesquels aucun crédit n'avait été affecté, serait porté sur les comptes de l'année suivante. La méthode actuelle est différente puisque non seulement les comptes payés dans les 30 jours suivants la fin de l'exercice, mais aussi les factures envoyées pour les biens et services reçus durant l'année antérieure, sont également considérés comme une dépense aux fins du calcul des dépenses en trop.

**Le président:** Êtes-vous satisfait de la manière dont les dépenses en trop sont maintenant divulguées; c'est-à-dire, qu'il est impossible de les cacher?

**M. Dye:** Oui, je suis satisfait. Je pense que le Parlement est maintenant suffisamment à même de savoir ce qui se passe. Même s'il est placé devant le fait accompli, le Parlement est au moins au courant.

**Le président:** Vous connaissez les propositions que comprend le projet de loi C-96 en vue de modifier la Loi sur l'administration financière. À votre avis, ces propositions répondront-elles aux plaintes que vous avez portées à l'endroit du nouveau système?

**M. Dye:** Je pense, monsieur le président, que les propositions contenues dans le projet de loi C-96 doivent être examinées plus en détail afin que nous soyons absolument certains qu'une modification d'une disposition de la Loi sur l'administration financière ne nuit pas à une disposition d'un autre partie de la



[*Texte*]

opinion on whether or not I am satisfied on that until I have thought more about it.

**The Chairman:** Mr. Rogers.

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, reference has been made to the absence of legal authority. I just would really like to stress that we sought our own counsel's advice before we did indeed introduce this, and we are using the generalized authorities of Sections 5 and 54, both of which—and I stress—give general authority to the Treasury Board to act. Our own counsel, however, suggested that in looking at the package of technical amendments which we were developing for amending the Financial Administration Act and which are presently in front of the House, for greater certainty we should include more specific language.

I wanted just to make that point because we are not, in our view, acting in the absence of any authority. It is a question of the authority not being specific enough, in the opinion of government.

**The Chairman:** Mr. Nixon:

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, to add to what I said before, and also to address the point which is currently being discussed, one big improvement of PAYE is that if we do know the goods and services have been received against something which we have not exhausted, then we can set that aside and pay it even after the end of the year against the previous year's account. That avoids the lapsing problem I mentioned. So again, both from a manager's point of view and I think from a parliamentarian's, that is an improvement. That is, Parliament voted certain sums in a certain year to be used for certain things and in fact they were used; whereas under the old system, if for some reason or another goods were received but the invoice was eight weeks late, then you would not have paid for the thing; whereas under the PAYE, that can be done.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Rogers, are you satisfied with the new policy on the PAYE?

**Mr. Rogers:** I am satisfied with the policy. The point Mr. Dye made is the question of the precision yet of the words. We would have proceeded, and will proceed, since that bill will probably not get out of the committee stage, or go into committee, at least, before this session ends. We will work over the summer with the Auditor General's office and with others, including the Department of Finance, for example, and Treasury Board, to be really very sure we have words that provide a precise accounting and parliamentary control. Frankly, there are some questions about the present wording. But the policy, we are satisfied with.

[*Traduction*]

Loi et que le système est pratique. J'aimerais penser davantage à la question avant de me prononcer.

**Le président:** M. Rogers.

**M. Rogers:** Monsieur le président, il a été mentionné qu'aucune loi n'autorisait les nouvelles dispositions. J'aimerais simplement souligner le fait que nous avons demandé l'avis de notre propre avocat avant de présenter cette mesure et que nous nous appuyons sur les autorisations générales des articles 5 et 54, deux articles qui, et je le souligne, donne un pouvoir général au Conseil du Trésor. Toutefois, notre propre avocat a suggéré, après avoir regardé l'ensemble des modifications techniques que nous apportons à la Loi sur l'administration financière et qui sont actuellement déposées devant la Chambre, que, pour mettre toutes les chances de notre côté, le libellé soit plus précis.

Je voulais simplement faire cette remarque parce qu'à notre avis, nous n'agissons pas sans l'autorité d'une loi quelconque. Le gouvernement estime que l'autorité n'est pas suffisamment précise.

**Le président:** M. Nixon:

**M. Nixon:** Monsieur le président, j'aimerais ajouter une remarque à celles que j'ai déjà faites plus tôt et traiter d'un point débattu actuellement. Le système CAPAFE comporte une grande amélioration, c'est-à-dire que si maintenant nous savons que des biens et services ont été imputés à des crédits qui n'ont pas été épuisés, nous pouvons alors mettre de côté la facture et la payer même après la fin de l'exercice en puisant dans le compte de l'année précédente. Cela permet d'éliminer le problème des fonds périmés que j'ai mentionné. Encore une fois, du point de vue d'un gestionnaire et je pense d'un parlementaire également, cela constitue une amélioration. Ainsi, le Parlement a voté certaines sommes dans une année donnée devant être utilisées pour certaines choses et de fait, elles l'ont été; tandis qu'en vertu de l'ancien système, si pour une raison ou une autre, nous recevions les biens mais que la facture arrivait huit semaines plus tard, nous n'aurions pas payé alors pour les biens reçus; en vertu du système CAPAFE, nous pouvons le faire.

**Le président:** Merci.

M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

M. Rogers, êtes-vous satisfait de la nouvelle politique sur le système CAPAFE?

**M. Rogers:** Oui, je le suis. M. Dye a soulevé la question de la précision du texte. Nous serions allés de l'avant, et nous irons de l'avant, puisque ce projet de loi n'ira probablement pas plus loin que les comités, ou sera inscrit à l'étude des comités, au moins, avant la fin de la session. Nous travaillerons cet été avec le bureau du vérificateur général et d'autres organismes, dont le ministère des Finances, par exemple, le Conseil du Trésor, afin d'être vraiment sûrs que le texte prévoit un contrôle parlementaire et comptable précis. Franchement, le présent libellé soulève certaines questions. Mais nous sommes satisfaits de la politique.

[Text]

**Mr. Desmarais:** What are the main changes you are advocating? Are they changes to the FAA?

• 1140

**Mr. Rogers:** Yes. It is the new Section 30 which has been put before the House that is at question. I would suggest that we would not want to get into a long discussion on the technical aspects of those changes unless you wish to do so. There will be another opportunity to get at that.

**Mr. Desmarais:** Is it intended to tighten your control procedures?

**Mr. Rogers:** No; it is intended to provide greater certainty in the law for the procedures we are presently following. Section 5 says the Treasury Board can make such rules as are required for the administration of expenditures. The generalized authority there allowed us to, in our view, proceed to study the accounts of Canada recommendations that covered this topic. All we are doing in the new Section 30 is putting in more precise language what conditions of looking at year-end goods and services received that have not been billed should be set up in the accounts for that year.

**Mr. Desmarais:** I am concerned about the strict implementation of such a policy and what it will do, in the sense that it might impair the ability of a manager to manage properly.

**Mr. Rogers:** If I could suggest what the intent is, what we want is a system that ensures the disclosure. We want the law to say there is a red light, but if you go through the red light you have to report it. I guess you come to a forum like this one to discuss the matter and the conditions to render the accountability to parliamentarians.

**Mr. Desmarais:** Does that not set the stage where you would encourage or indeed force departments to overbudget, in the sense that they would be preparing bankers' budgets where they would overestimate their expenditures to make sure they do not come over the limits?

**Mr. Rogers:** Well, I guess I would have a couple of comments, Mr. Chairman, Mr. Desmarais.

Departments' needs for funds are enormous in relation to the restraint levels of expenditures for which they are granted. There is a pressure upon deputies and senior officials in departments not to do that, because they need those funds in order to operate the programs properly. So the conditions of restraint put deputies in the position of not allowing that to happen, because it is denying funds for some other aspect of the program. So that is one automatic lever, if you will.

[Translation]

**M. Desmarais:** Quelles sont les principales modifications à vous proposer? S'agit-il de modifications apportées à la L.A.F.?

**M. Rogers:** Oui. Il s'agit du nouvel article 30 qui est présentement devant la Chambre. Je pense que nous ne voudrions pas nous engager dans de longues discussions sur les aspects techniques de ces modifications à moins que vous ne le souhaitiez. Il y aura une autre occasion de traiter cette question.

**M. Desmarais:** La modification vise-t-elle à resserrer vos mesures de contrôle?

**M. Rogers:** Non. Elle vise à assurer dans la loi une meilleure assise aux procédures que nous avons actuellement. L'article 5 déclare que le Conseil du Trésor a le pouvoir d'établir toutes les règles qui peuvent être nécessaires à l'administration des dépenses. Ce pouvoir général nous a permis, à notre avis, de procéder à l'étude des comptes du Canada selon les recommandations qui portaient sur le sujet. Tout ce que nous faisons dans le nouvel article 30 c'est de formuler dans un langage plus précis les modalités d'examen des biens et services reçus à la fin de l'année et non encore facturés qui devraient apparaître dans les comptes de cette année.

**M. Desmarais:** Je crains une application trop rigoureuse de cette politique de même que les effets qu'elle entraînera, en ce sens qu'elle peut empêcher un administrateur de bien administrer.

**M. Rogers:** Si je pouvais donner une idée de l'intention, ce que nous voulons c'est un système qui assure la divulgation. Nous voulons que la loi dise qu'il y a un feu rouge, mais que si vous brûlez le feu rouge vous devez en faire un rapport. Je suppose que vous vous présentez à un comité comme celui-ci pour échanger sur la question et sur les conditions nécessaires afin d'assurer que la responsabilité revienne aux membres du Parlement.

**M. Desmarais:** Ne créez-vous pas un contexte dans lequel vous pourriez encourager, voire même forcer les ministères à dresser des budgets surévalués, en ce sens qu'ils présenteraient des budgets de banquiers dans lesquels ils surévalueraient leurs dépenses afin de s'assurer qu'ils ne dépassent pas les limites?

**M. Rogers:** Bien, je suppose que j'aimerais faire quelques commentaires, M. le président, M. Desmarais.

Les besoins de fonds des ministères sont énormes par rapport aux niveaux de restriction des dépenses pour lesquelles les fonds sont accordés. Il y a une pression qui s'exerce sur les sous-ministres et sur les agents supérieurs des ministères pour les empêcher de procéder ainsi, parce qu'ils ont besoin de ces fonds afin de faire fonctionner adéquatement les divers programmes en cours. De la sorte, les conditions de restriction font que les sous-ministres ne permettent pas que cela se produise, parce que cela entraînerait un manque de fonds pour d'autres éléments du programme. Il s'agit en quelque sorte d'un levier automatique, si vous voulez.

*[Texte]*

The second is, of course, that the integrity of the internal financial administration of the department and the internal audit and external audit activities in departments would be another discipline or set of disciplines within the system of each department to prevent that from happening.

**Mr. Desmarais:** As I understand it, the existing practice is that each department has a number of expenditures that have been appropriated, if you like, and can, if they wish, transfer one expenditure to another in the same envelope. Is that correct?

**Mr. Rogers:** The control is, of course, by Parliament by vote, and a vote describes expenditures of related kind and type to execute a program or a component of a program. So departments are limited in terms of not being able to transfer funds between votes without authority, but can, of course, within the same vote, because the expenditures are for related items. Maybe one of the deputy ministers might like to comment further on that.

• 1145

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, I do not want to leave the impression that I always see eye to eye with the Comptroller General, but on this particular item, to address Mr. Desmarais's questions—and as I mentioned perhaps too briefly before—this is a big improvement for the manager. I do not think it makes much difference to any tendency to overestimate; but as I indicated when I was replying to Mr. MacBain's question, it does overcome the lapsing problem to a great extent.

The lapsing problem is of two natures. One is the one I described, where the lapsing in one year, if the bill has to be pre-paid, it has to come out of the next year; so you really are not doing what Parliament asked you to do with the funds in either year. The second thing—and I think parliamentarians are pretty concerned with this—is what I call the February-March syndrome. When you have lapsing and you see a bill you expected to come in and you foresee it is not going to come in, and you say, my God, I am going to lapse the funds, what can I quickly spend them on so I do not lapse them—and I do not think, and I do not think parliamentarians think, those are funds that are well spent. With PAYE we do not have any reason to do that.

So I think from the parliamentarian's point of view and from the control of accounts, it is an improvement. From the manager's point of view, I think it is a major improvement.

There is another aspect of it; and this goes back to what the Auditor General said. In the public sector we have this final end of the year, such that somehow or other you are supposed

*[Traduction]*

Le deuxième consiste, bien sûr, en ce que la probité de l'administration financière interne du ministère et les activités de vérification interne et externe au sein des ministères constitueraient, à l'intérieur du système de chaque ministère, un autre mécanisme ou un ensemble de mécanismes qui empêcheraient que cela ne se produise.

**M. Desmarais:** Si je comprends bien, la pratique actuelle est que chaque ministère a un certain nombre de dépenses qui ont été affectées, si vous voulez, et qu'il peut, s'il le désire, imputer une dépense à une autre à l'intérieur de la même enveloppe. Est-ce exact?

**M. Rogers:** Le contrôle appartient, bien sûr, au Parlement, par crédit, et un crédit décrit les dépenses de type et de nature connexes qui servent à réaliser un programme ou une partie de programme. De sorte que les ministères sont limités en ce qu'ils ne peuvent, sans autorisation, transférer des fonds entre plusieurs crédits, mais ils peuvent le faire, bien sûr, à l'intérieur d'un même crédit puisque les dépenses portent sur des objets connexes. Peut-être qu'un des sous-ministres aimerait présenter des renseignements complémentaires à ce sujet.

**M. Nixon:** Monsieur le président, je ne veux pas donner l'impression que je vois toujours les choses du même oeil que le contrôleur général. Mais sur cette question particulière, et pour répondre aux questions de monsieur Desmarais—et comme je l'ai mentionné de façon peut-être trop brève auparavant—cela constitue une amélioration importante pour le directeur. Je ne crois pas que cela puisse avoir un effet marqué sur une quelconque tendance à la surestimation; mais comme je l'ai mentionné lors de ma réponse à la question de monsieur MacBain, le problème des fonds périmés est ainsi surmonté en grande partie.

Le problème des fonds périmés se présente sous deux aspects. J'ai déjà décrit le premier: lorsqu'il y a péremption de fonds une année et qu'il faut payer un compte, les fonds doivent être prélevés sur ceux de l'année suivante. On n'utilise vraiment pas ni les fonds d'une année ni ceux de l'autre de la façon dont le Parlement l'avait demandé. Le deuxième aspect—et je crois que cela préoccupe assez fortement les membres du Parlement—c'est ce que j'appelle le syndrome des mois de février et mars. Lorsqu'il y a péremption de fonds et qu'un compte attendu semble devoir ne pas arriver, vous vous dites, eh bien il va y avoir péremption de fonds, comment pourrais-je les dépenser de façon à ce qu'ils ne soient pas périmés—et je ne crois pas et d'après moi ce n'est pas non plus l'avis des membres du Parlement, que ce sont là des fonds dépensés à bon escient. Avec le système des CAPAFE, il n'y a plus aucune raison d'agir de la sorte.

Je crois donc que du point de vue des membres du Parlement et du point de vue du contrôle des comptes publics, c'est là une amélioration. Et du point de vue de celui qui gère les fonds, je crois que c'est une amélioration très importante.

Il y a encore un autre aspect à cette question; et cela nous ramène à ce qu'a dit le vérificateur général. Dans le secteur public, il y a ce moment où l'année se termine et où d'une



[Text]

to be able to stop all the flow of material and all the flow of cash and hold it in suspension for one second at the end of the year; whereas in the private sector it goes on continuously. PAYE provides a bridge; and it is the first time we have had a bridge to get around that problem—or will have a bridge—and at the same time will still leave it, I think, Mr. Chairman, Mr. Desmarais, in the hands of parliamentarians so parliamentarians will know where they are at with the accounts.

**Mr. Desmarais:** Are you saying, Mr. Nixon, there is no more panic spending?

**Mr. Nixon:** No, I am not, Mr. Desmarais. I am saying there should be less. In National Defence we moved out of that about seven years ago. We do our final adjustments in September, and the number of contracts we let after September is very, very few.

**Mr. Desmarais:** But is that conducive to good management?

**Mr. Nixon:** I think it is.

**Mr. Desmarais:** You cut out six months of the year, practically.

**Mr. Nixon:** No, Mr. Desmarais, we are not cutting out the six months. What we are trying to do is to control the thing so all the expenditure decisions made are well considered, so you do not end up with that, as I said, February-March syndrome.

**Mr. Desmarais:** Mr. Rogers, are you aware of any slush fund that exists in Treasury Board's budgets for the very purpose of covering these overexpenditures?

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, Mr. Desmarais, there are central reserves in the Policy and Expenditure Management system that are there to cater to unforeseen matters. I do not describe that as a slush fund.

**Mr. Desmarais:** What would you call them?

**Mr. Rogers:** Operating reserves.

Let me just explain that. Those reserves are there in part for such things as the statutory programs, where you make the best estimates you can on unemployment insurance payments or CPP, other statutory entitlements, and if you are off by a hair—very often just a hair—you have a blip of expenditures of significant amounts. Of course if conditions change dramatically, so does the level of entitlements. Those reserves are there to cater for that kind of event.

**Mr. Desmarais:** How much would those reserves be?

**Mr. Rogers:** I do not have the number with me. It is shown in part 1 of the estimates this year. All allocations from those, by the way, have to be approved by Parliament, other than those—

[Translation]

façon ou de l'autre on s'attend que vous interrompiez tout mouvement de matériel et de fonds et que vous les gardiez en suspension pendant une seconde à la fin de l'année; dans le secteur privé, au contraire, il y a un mouvement continu. Le système CAPAFE fournit une passerelle; et c'est la première fois que nous disposons d'une telle passerelle pour surmonter le problème—ou que nous allons disposer d'une passerelle—et en même temps, je crois, monsieur le Président, monsieur Desmarais, que nous laisserons le problème entre les mains des membres du Parlement de façon qu'ils sachent où ils en sont en ce qui concerne les comptes publics.

**Mr. Desmarais:** Êtes-vous en train de dire, M. Nixon, qu'il n'y aurait plus de dépenses effectuées dans un état de panique?

**Mr. Nixon:** Non, ce n'est pas ce que je dis, M. Desmarais. Je dis que cela se présentera moins souvent. Au ministère de la Défense nationale, nous nous sommes débarrassés de ce problème il y a environ sept ans. Nos derniers ajustements se font au mois de septembre, il n'y a que très très peu de contrats qui subsistent après le mois de septembre.

**Mr. Desmarais:** Mais cela mène-t-il à une saine gestion?

**Mr. Nixon:** Je crois que oui.

**Mr. Desmarais:** Vous retranchez pratiquement six mois de l'année.

**Mr. Nixon:** Non, monsieur Desmarais, nous ne retranchons pas six mois. Ce que nous tentons de faire, c'est d'avoir la situation bien main de façon que nos décisions relatives à des dépenses soient bien pensées, de façon que nous ne soyons pas aux prises avec, comme je l'ai dit, le syndrome du mois de février et mars.

**Mr. Desmarais:** Monsieur Rogers, savez-vous s'il existe une caisse noire quelconque dans les budgets du Conseil à seule fin de payer ces dépenses excédentaires.

**Mr. Rogers:** Monsieur le Président, monsieur Desmarais, il y a des réserves centrales dans le système de gestion des politiques et des dépenses qui visent à faire face à des problèmes imprévus. Je n'appellerais pas cela une caisse noire.

**Mr. Desmarais:** Comment appelleriez-vous cela?

**Mr. Rogers:** Des réserves d'opération.

Laissez-moi expliquer cela. Ces réserves sont établies en partie pour, par exemple, les programmes établis en vertu de lois; on évalue de la meilleure façon possible les prestations relatives à l'assurance-chômage ou au RPP, ou d'autres prestations établies en vertu de lois, et si vous faites une petite erreur—très souvent une erreur minuscule—cela résulte en une variation importante des dépenses. Évidemment, si les conditions subissent des modifications radicales, il en est ainsi du montant des prestations. De telles réserves sont là en vue de pallier cette sorte de situation.

**Mr. Desmarais:** Quelle serait l'importance de ces réserves?

**Mr. Rogers:** Je n'ai pas le chiffre précis ici. Il figure à la première partie des estimations de cette année. A propos, toutes les allocations relatives à ces estimations doivent être approuvées par le Parlement, sauf celles—



## [Texte]

**Mr. Dye:** I believe last year Parliament appropriated \$200 million for these operating contingencies, and \$60 million was lapsed.

**Mr. Rogers:** Yes, something like that.

**Mr. Desmarais:** And \$60 million was lapsed. Why would not that \$60 million be used to cover the overexpenditures of \$55 million?

• 1150

**Mr. Rogers:** In point of fact, Mr. Chairman and Mr. Desmarais, you do not even have to look to the central reserves for that lapse. If you look at the overall votes of the departments, there are lapses generally across the system. They are budgeted, in point of fact, as part of the estimates process, and I think you would see something—about \$1 billion plus—in this year's estimates for the Treasury Board's estimate of what would be lapsed across the system.

The condition of lapsing is not poor administration of funds; it is a budgetary fact that the more control points you cannot exceed, the greater is the assurance that overall you will come in under budget. It is department's administration of funds to ensure they do not exceed that in fact, across the system, brings you in below the level authorized by Parliament. So it is the exercise of control, not the lack of control, that leads to that condition.

What we are talking about today are some dozen exceptions in several departments that are related to a myriad of votes, some 300 or 400 appropriation votes across the system, and we are talking here about a dozen or so that were exceeded. But the very purpose of the vote control system by Parliament is to establish enough ceilings so that, overall, the system comes in under plan.

**M. Desmarais:** Monsieur Montreuil, est-ce que cette politique affecte la gérance de votre ministère?

**M. Robert-C. Montreuil (sous-ministre, ministère de l'Industrie et du Commerce et du ministère de l'Expansion économique régionale):** Eh bien, à titre de gestionnaire, monsieur le président, monsieur le député, en fait, je pense qu'il faut reconnaître que les gestionnaires... et j'apprécie les propos tenus par M. Dye et M. Rogers qui reflètent, je crois, les contraintes que les gestionnaires rencontrent pour respecter ce qui a été décidé par le Parlement au point de vue des fonds disponibles pour les ministères. Je dois reconnaître qu'il y a peut-être un problème de perception dans l'utilisation du terme «une dépense excédentaire». C'est, en fait, dans le contexte des ministères, tel le ministère de l'Expansion économique régionale et le ministère de l'Industrie et du Commerce, où nos engagements contractuels sont des engagements avec des sociétés ou avec des gouvernements provinciaux qui couvrent des périodes de plusieurs années. Et, en fait, nous devons respecter les déboursés dans le cadre des engagements, et cela,

## [Traduction]

**M. Dye:** Je crois que l'année dernière, le Parlement a affecté 200 millions de dollars pour ces frais d'opération imprévus et que 60 millions de dollars ont été périmés.

**M. Rogers:** Oui c'est environ cela.

**M. Desmarais:** Et 60 millions de dollars ont été périmés. Pourquoi ces 60 millions de dollars ne seraient pas employés pour payer les dépenses excédentaires de 55 millions de dollars?

**M. Rogers:** En fait, M. le Président et M. Desmarais, vous n'avez même pas à regarder dans les réserves centrales pour ce montant inutilisé. Si vous examinez globalement les crédits des ministères, vous relèverez des montants inutilisés dans l'ensemble du système. Ils sont prévus au budget, en fait, dans le cadre du processus d'établissement des budgets et je crois que vous pourriez constater que le Conseil du Trésor prévoit pour les budgets de l'année courante que plus d'un milliard de dollars demeureront inutilisés dans l'ensemble du système.

Ces ressources inutilisées ne résultent pas d'une mauvaise gestion financière; il s'agit plutôt d'une réalité budgétaire selon laquelle plus les mécanismes de contrôle qu'il faut respecter sont nombreux, plus vous pouvez être assuré que dans l'ensemble, les dépenses seront inférieures aux prévisions. C'est la manière dont les ministères administrent les fonds pour éviter que les dépenses excèdent les prévisions qui permet de maintenir les dépenses au-dessous du niveau autorisé par le Parlement. C'est donc l'existence de mécanismes de contrôle et non leur absence qui produit ces résultats.

Nous parlons aujourd'hui d'une douzaine d'exceptions dans plusieurs ministères qui font l'objet d'un très grand nombre de crédits, soit de 300 à 400 crédits dans l'ensemble du système, et il s'agit ici d'environ une douzaine de crédits qui ont été dépassés. Le but réel du système de contrôle des crédits par le Parlement est d'établir suffisamment de limites pour que, dans l'ensemble du système, les dépenses demeurent en-deçà des prévisions.

**Mr. Desmarais:** Mr. Montreuil, does this policy affect the management of your department?

**Mr. Robert-C. Montreuil (deputy-minister, Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion Departments):** Well, as a manager, Mr. Chairman, honorable member in fact, I think that we must admit that the managers... and I concur with the comments made by Mr. Dye and Mr. Rogers which show, I think, the problems managers must overcome to abide by the decisions of Parliament concerning funds allotted to departments. I must admit misinterpretations may arise from the use of the word overexpenditure. It is, in fact, in certain departments such as Regional Economic Expansion and Industry, Trade and Commerce, where the contractual commitments are commitments with corporations or provincial governments which cover many years. And, in fact, we must keep expenditures in line with commitments and this, for a very long period. And I remind you of what Mr. Rogers was saying a few moments ago about the fact, that overexpenditures represent a very small amount compared to

*[Text]*

sur une très longue période. Et je reviens aux propos de M. Rogers qui disait tout à l'heure que les dépenses excédentaires représentent un montant minime en relation des dépenses totales. Pour les deux ministères que j'administre, l'Expansion économique régionale et l'Industrie et le Commerce, en 1980-1981, sur des dépenses d'au-delà d'un milliard de dollars, nous parlons ce matin d'une dépense excédentaire de quelque 20 millions de dollars.

J'ajouterais aussi que si on parle d'une période beaucoup plus longue, qu'au ministère de l'Expansion économique régionale, sur une période de cinq ans, les dépenses cumulatives sont de l'ordre de 2.3 milliards de dollars; et si on tient compte des fonds périmés et des dépenses excédentaires, on parle quand même de seulement 38 millions de dollars pour cette période, ce qui veut dire moins de 2 p. 100, soit 1,6 p. 100 des dépenses totales du ministère.

Je termine en disant qu'à l'intérieur de ces cadres-là, c'est quasi-impossible de miser sur le montant exact qui a été voté au Parlement, mais les gestionnaires ont une mainmise et un contrôle quand même relativement serrés des engagements et des déboursés; et aussi on doit composer dans le contexte d'engagements à long terme sous plusieurs années. Merci, monsieur le président.

**M. Desmarais:** M. Nixon dit dans son exposé que:

To maintain a high level of operational capability and at the same time ensure that the Department obtains maximum value from its financial resources, it is essential that a small margin of flexibility be accepted.

Alors, est-ce ce que vous prônez *a small margin of flexibility*? How would you define a small margin of flexibility?

• 1155

**Mr. Nixon:** Less than 1 per cent, Mr. Chairman. What we have, as I said here, with the flows that we have, the indefiniteness of the right of receipts, the indefiniteness of price ... we strike for that type of control. But the thing that we strive for, Mr. Chairman, is zero. We have a financial control system, so every month we look at our expenditures vis-à-vis the allotment, in each allotment. At the same time, we look at how, by amount, the percentage that we have spent this year, at that mile point, compares with what we spent on the average of the last three years, on percentages, to see what type of departure we have from previous practice. We see whether that departure, over the past two or three months, is converging or diverging, and then we make reallocations. We make reallocations three times a year, after having made the initial one. We make those on a quarterly basis, with the hope that when we drive through the March 31, the goods and services coming in and the money going out will be the same.

**Mr. Desmarais:** Mr. Montreuil, do you feel that you can comply with this new policy without too much difficulty?

*[Translation]*

the total expenditures. In the two departments under my authority, Regional Economic Expansion and Industry Trade and Commerce, in 1980-81, with expenditures exceeding one billion dollars, we are talking this morning of an overexpenditure of some 20 millions dollars.

I might add that if we consider a much longer period, in the case of Regional Economic Expansion Department, for example a period of 5 years, the cumulative expenses amount to 2.3 billion dollars, and if we take into account the lapsed funds and the overexpenditures, we are still talking of only 38 million dollars for this period which is less than 2%, actually 1.6% of the total expenditures of the department.

In conclusion, let me say that in this context, it is virtually impossible to expect to spend the exact amount voted by Parliament, but nonetheless managers keep a relatively tight control on commitments and expenditures; and they must also take into account commitments covering several years. Thank you Mr. Chairman.

**Mr. Desmarais:** Mr. Nixon says in his statement that:

Pour maintenir un potentiel d'exploitation élevé et, en même temps, faire en sorte que le ministère tire le maximum de ses ressources financières, il est indispensable de disposer d'une certaine marge de manoeuvre.

So, is this what you advocate, une certaine marge de manoeuvre? Comment définiriez-vous une marge de manoeuvre réduite?

**M. Nixon:** Moins de 1 p. 100, M. le président. Voilà la situation, comme je l'ai déjà dit ici, compte tenu des entrées et des sorties, du caractère indéfini de certains reçus, de certains prix ... c'est le type de contrôle que nous visons. Mais le chiffre que nous nous efforçons d'atteindre, M. le président, c'est le zéro. Nous disposons d'un système de contrôle financier, de sorte que chaque mois nous examinons nos dépenses en les comparant aux affectations, affectation par affectation. Au même moment, nous comparons le pourcentage des dépenses de l'année en cours à la moyenne des dépenses cumulatives à la même date des trois années précédentes, toujours en pourcentage, afin de voir si nous nous sommes écartés, et dans quelle mesure, des comportements antérieurs. Nous sommes en mesure de constater si, depuis les deux ou trois derniers mois, l'écart constitue une convergence ou une divergence et, alors, de réaffecter les fonds. À la suite de l'affectation initiale, les réaffectations ont lieu trois fois par année. Grâce aux réaffectations trimestrielles, nous espérons qu'à l'arrivée du 31 mars les entrées de biens et des services correspondront aux sorties de fonds.

**M. Desmarais:** M. Montreuil, croyez-vous être en mesure de vous conformer à cette nouvelle politique sans trop de difficultés?

## [Texte]

**Mr. Montreuil:** Mr. Chairman, Mr. Desmarais, I would think so. I think I agree with most of the comments made by my colleagues around the table. I would add possibly another dimension though to constraints: what is the public perception, which is causing some concern about managers in government, and those are the definitions of what are referred to in these documents as authorities in estimates and expenditures, and overexpenditures. I guess I would prefer if we had a nomenclature that referred to payables at year-end because the public perception is simply that there has been a machiavellian plot to go against what has been approved by Parliament. I think that all of the words that have been used this morning have conveyed the views that are quite to the contrary.

I would add one other dimension though, and that is the constraints that managers must need to be aware of. In the envelope system where moneys are earmarked for specific initiatives and decided on by the various Cabinet committees, if you are approaching the year-end, you cannot have simply a pot of money that you can extract, that you can pay the bills as they come on other initiatives, because when Cabinet committees, through the envelope system, decide to fund a specific initiative, and for a variety of reasons, the expenditures of the commitments entered into do not occur in that particular year. You do not always have the latitude to redirect those funds because you are moving towards the last days before you can come with supplementary estimates, et cetera. You do not have, as a manager, the latitude to be able to shift that for expenditures that are coming in within the same vote for other initiatives, in light of the fact that the money had been directed and earmarked for a specific initiative.

That, I guess, is a further aspect of the process that is not followed which, I must say, I am a strong supporter of, of the envelope system, of again directing the funds for the purposes that have been decided by our elected representatives. It does result in certain years of having lapsing funds, which is, I guess, a more serious curse than overexpenditure. But from the public perception, I think, which tends to regard managers as somewhat less than competent, I think it conveys an improper image. However, I am a supporter of the PAYE approach which I think conveys it in a clear manner. But I think the public should be told, on occasion, that that has an immediate effect of reducing the dollars that are available to the ministries in the following year. It is simply not usurping the prerogative; that is, uncontrolled managerial actions by the deputy ministers and their senior officials.

**Mr. Desmarais:** I am sorry, Mr. Chairman, for taking so much time. I apologize.

## [Traduction]

**M. Montreuil:** M. le président, M. Desmarais, il me semble que oui. Je crois être d'accord avec la plupart des commentaires qu'ont faits mes collègues autour de cette table. J'aimerais peut-être ajouter une autre dimension au chapitre des contraintes. Il s'agit de la perception du public, qui soulève certaines préoccupations au sujet des administrateurs du secteur public, et il s'agit de définir ce qu'on entend dans ces documents par les autorisations de prévisions et de dépenses et les dépenses excédentaires. Je suppose que je préférerais une nomenclature où l'on parlerait de comptes payables à la fin de l'année parce que dans l'opinion publique, on suppose tout simplement qu'on a affaire à un complot machiavélique visant à aller à l'encontre de l'approbation parlementaire. Il me semble que les expressions utilisées ce matin traduisaient une perception tout à fait contraire.

J'aimerais cependant ajouter une autre dimension et, dans ce cas-ci, il s'agit des contraintes dont les administrateurs doivent être conscients. Dans le cadre du système des enveloppes budgétaires où les sommes sont affectées à des fins spécifiques selon les décisions des divers comités du cabinet, les administrateurs ne peuvent, au moment où la fin de l'année approche, disposer en quelque sorte d'une réserve à même laquelle ils peuvent puiser afin de payer les factures correspondant à quelques fins spécifiques que ce soit, étant donné que lorsque les comités du cabinet décident, en vertu du système des enveloppes budgétaires, d'affecter des fonds à une fin spécifique et que, pour diverses raisons, les dépenses correspondant aux engagements ne se produisent pas au cours de l'année en question, il n'est pas toujours possible aux administrateurs de réorienter ces fonds dans les derniers jours précédents la présentation du budget des dépenses supplémentaires, etc. Vous n'avez pas, à titre d'administrateur, la latitude de pouvoir affecter ces fonds à des dépenses qui relèvent du même crédit mais qui correspondent à d'autres fins, compte tenu du fait que les fonds ont été affectés à une fin spécifique.

C'est là, je suppose un autre aspect du processus qui n'est pas respecté, et dont je puis me dire un ardent défenseur, de ce système d'enveloppes budgétaires ... qui consiste à répartir les fonds selon les objectifs définis par nos représentants élus. Cela donne lieu, il est vrai, certaines années, à l'accumulation de fonds inutilisés qui, je le suppose, constituent une malédiction plus grave que les dépenses excédentaires. Je crois cependant que sur le plan de l'opinion publique, là où on a tendance à douter de la compétence des administrateurs, ce phénomène laisse une mauvaise impression. J'accorde toutefois mon appui au système CAPAFE qui, à mon avis, est plus transparent. Je crois cependant qu'on devrait laisser savoir au public, à l'occasion, que cela a comme effet immédiat celui de réduire le nombre de dollars dont les ministères peuvent disposer l'année suivante. Il s'agit simplement d'un système qui évite l'usurpation des prérogatives du Parlement, c'est-à-dire qui fait échec au geste incontrôlé que pourraient poser à titre d'administrateurs les sous-ministres et leurs hauts-fonctionnaires.

**M. Desmarais:** Je m'excuse, M. le président, d'avoir parlé si longtemps. Je m'en excuse.



[Text]

**The Chairman:** All right. I might get back to you but Mr. Anguish is the next on the list.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to direct my first question to the Auditor General and the Comptroller General.

• 1200

The three departments that we have represented here today—National Defence, Industry, Trade and Commerce, and Regional Economic Expansion—have consistently been the worst offenders of overexpenditure over the past five years, I understand, and that is one of the reasons they are here today. I would like to know if there is something in their financial control system that is lacking that was existing in other departments.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Anguish, there are variations in financial control systems across government. Some are approaching a very good state, some are medium, and some are yet to be improved. I am not absolutely certain that all the overexpenditures that you see listed, which I agree is a serious problem because it exceeds the limit appropriated by the Crown, are a result of poor control systems. On the other hand, there may well be other departments and agencies who do not have control systems of the highest quality that may not have been caught in this net of overexpenditure because they simply did not need the funds. This listing, which we are addressing today, does not answer those problems with respect to good financial control over expenditures.

**The Chairman:** Mr. Rogers.

**Mr. Rogers:** I have two comments, Mr. Anguish. First, the explanations given by each deputy certainly do illustrate that we are dealing with some complex management issues and complex issues of management control. If we take the examples that Mr. Montreuil highlighted, or Mr. Nixon highlighted, it ain't easy. Second, any of these departments are continuously refining their forecasting, or estimating, and their review of expenditures in the bag—commitments outstanding and the balances available. I see that from our work in those departments. The expenditure controls and an examination of these available funds are much more comprehensive than you might imagine. Also, these conditions may arise because there is a very tight management process that tries to match the available funds and the operations of the program and expenditures, and working at a very small margin, and in other departments, where we do not have these conditions and you see lapses occur, you could equally say, maybe their administration of the program is not as refined and as productive as some of the departments that are here.

**The Chairman:** Mr. Montreuil would like to make a comment, too, Mr. Anguish.

[Translation]

**Le président:** C'est très bien. Il se peut que je vous redonne la parole mais c'est le nom de M. Anguish qui suit sur la liste.

**M. Anguish:** Merci, M. le président.

J'aimerais adresser ma première question au Vérificateur général et au Contrôleur général.

Les trois ministères dont les représentants sont ici aujourd'hui, Défense nationale, Industrie et Commerce et Expansion économique régionale, ont été, si je ne m'abuse, ceux qui ont le plus souvent été coupables de dépassement de budget au cours des cinq dernières années, et c'est l'une des raisons pourquoi ces personnes sont ici aujourd'hui. J'aimerais savoir s'il y a quelque chose qui manque dans leur système de contrôle financier mais qui existe dans d'autres ministères.

**Le président:** M. Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, je répondrai à M. Anguish qu'il y a dans l'administration publique différents systèmes de contrôle financier en vigueur. Certains sont presque parfaits d'autres sont relativement bons, d'autres encore ont besoin d'être améliorés. Je ne suis pas absolument certain que tous les dépassements de budget énumérés ici, et que j'estime constituer un problème grave parce qu'ils dépassent les crédits affectés par la Couronne, sont le résultat de mauvais systèmes de contrôle. D'autre part, il peut y avoir d'autres ministères et organismes qui n'ont pas un très bon système de contrôle mais qui cependant ne sont pas tombés dans le piège des dépassements de budget tout simplement parce qu'ils n'avaient pas besoin de fonds. Cette liste, que nous étudions aujourd'hui, n'apporte pas de solution à ces problèmes sous le rapport d'un bon contrôle financier des dépenses.

**Le président:** M. Rogers.

**M. Rogers:** J'ai deux commentaires à faire, M. Anguish. D'abord, les explications données par chaque sous-ministre montre clairement que nous avons affaire à des questions complexes de gestion et de contrôle de gestion. Les exemples donnés par M. Montreuil ou M. Nixon prouvent que ce n'est pas facile. En second lieu, tous ces ministères raffinent constamment leurs prévisions ou leur budget et leur examen des dépenses inévitables—les fonds déjà engagés et les crédits encore disponibles. Je peux voir cela par le travail que nous faisons dans ces ministères. Le contrôle des dépenses et l'examen des crédits disponibles est beaucoup plus complet que vous ne le croiriez. En outre, ces situations peuvent découler du fait que le processus de gestion est très serré en ce sens que l'on tente de concilier les crédits disponibles avec les opérations et les dépenses des programmes et que la marge de manoeuvre est très faible; tandis que dans d'autres ministères où ces conditions n'existent pas mais où l'on observe l'existence de ces fonds inutilisés, on pourrait également dire que l'administration des programmes n'est ni aussi raffinée et aussi productive que celle de certains des ministères représentés ici.

**Le président:** M. Montreuil aimerait aussi formuler un commentaire, M. Anguish.



[*Texte*]

**Mr. Montreuil:** Mr. Chairman, if I may make a comment on the question raised. It is correct that on the IT&C front we have had modest lapses in the last couple of years, and I would not want to have the stigma that we have chronic overexpenditure in the Ministry of DREE, but, as a matter of fact, I have figures, Mr. Chairman, for the last five years, as I mentioned earlier, that in the net figures we had lapsed some \$38 million over five years, and that for all years, with the exception of the current year we are addressing this morning, we lapsed funds in DREE so that we were not faced with problems of so-called overexpenditures.

**Mr. Anguish:** I would not want to mislead anyone by my opening statement. I will talk to our researchers, I guess, at a later time about that, because I understood from our meeting we had in briefing us about today's meeting that these were the worst offenders in terms of overexpenditure.

I would like to—

**An hon. Member:** A good point.

**Mr. Anguish:** Yes, it is a good point, is it not.

I would like to—

**The Chairman:** I think the indication may have been that in the last two years, since PAYE came into effect, IT&C was on the list.

**Mr. Anguish:** I would like to ask the Auditor General if his main concern about departments being in an overexpenditure position is that Parliament, in fact, did not know about what was transpiring with the overexpenditures. Is that your main concern?

**Mr. Dye:** I have two basic concerns there, Mr. Anguish. One is, yes, Parliament may not have known in time to do anything about it. Also, I have an obligation to report to you on expenditures in excess of appropriations, and therefore—and I use a strong term here and I do not want necessarily to have it in that context—it could well be construed to be an illegal expenditure. I think you must know about that, because you make the laws of our country.

• 1205

My prime concern is not necessarily the fact that you do not know it is a twofold thing. It is important that this is a limit, that those are the funds available, and where there is expenditure over that limit, then I think Parliament has to know and take whatever the appropriate action may be, which may well be listening to an explanation and doing nothing.

**Mr. Anguish:** Now you are satisfied that with following the PAYE system this will be rectified?

**Mr. Dye:** The PAYE system offers an opportunity to get explanations through a meeting such as this, where you call

[*Traduction*]

**M. Montreuil:** Monsieur le président, j'aimerais faire un commentaire sur la question soulevée. Il est exact qu'à Industrie et Commerce les fonds inutilisés ont été modestes ces dernières années. Toutefois, je ne voudrais pas que l'on prétende qu'au MEER le dépassement du budget est chronique mais, de fait, j'ai des chiffres, monsieur le président, visant les cinq dernières années qui, comme je l'ai dit plus tôt, montrent qu'il y a eu une somme non utilisée de quelque 38 millions de dollars sur cinq années et que pendant ces années, à l'exception de l'année en cours que nous étudions ce matin, il y a eu des fonds non utilisés au MEER, de sorte que nous n'avons pas eu à faire face à des problèmes de dépassement de budget.

**M. Anguish:** Je ne voudrais pas que la déclaration que j'ai faite au début induise quiconque en erreur. J'en parlerai plus tard à nos chercheurs parce qu'il m'avait semblé pendant la réunion d'information que nous avons eu au sujet de la séance d'aujourd'hui qu'il s'agissait des cas les plus patents de dépassement de budget.

J'aimerais—

**Une voix:** Bien dit.

**M. Anguish:** Oui, c'est bien dit, n'est-ce pas.

J'aimerais—

**Le président:** Je crois que l'on a voulu dire peut-être qu'au cours des deux dernières années, depuis que le CAPAFE a été mis en vigueur, Industrie et Commerce s'est trouvé sur la liste.

**M. Anguish:** J'aimerais demander au vérificateur général si sa principale préoccupation en ce qui concerne les ministères qui dépassent leur budget, c'est que le Parlement, de fait, n'est pas au courant qu'il y a un dépassement de budget. Est-ce là votre principale préoccupation?

**M. Dye:** Il y a pour moi deux préoccupations fondamentales à ce sujet, M. Anguish. La première, c'est qu'en effet le Parlement peut ne pas avoir été au courant assez tôt pour remédier à la situation. J'ai aussi l'obligation de vous faire rapport des dépenses qui dépassent les crédits et, par conséquent,—et j'utiliserai ici un terme fort que je ne voudrais pas nécessairement qu'on prenne au pied de la lettre—qui pourraient bien être considérées comme des dépenses illégales. Je pense que vous devez savoir cela puisque vous faites les lois du pays.

Ma principale préoccupation n'est pas nécessairement le fait que vous ne sachiez pas que cette situation comporte deux aspects. Ce qui importe, c'est qu'il s'agit d'une limite que ce sont là les crédits disponibles et que lorsque les dépenses sont supérieures à cette limite, alors, je crois que le Parlement doit être mis au courant et prendre la mesure appropriée, quelle qu'elle soit, ce qui pourrait bien se résumer à écouter une explication et à ne rien faire.

**M. Anguish:** Croyez-vous qu'avec le système CAPAFE maintenant en vigueur cette situation sera corrigée?

**M. Dye:** Le système CAPAFE offre l'occasion d'obtenir des explications grâce à une rencontre comme celle-ci au cours de

[Text]

before you departments and examine each department in an overexpenditure situation for their reasons. We will follow up on our subsequent audits to ensure that the reasons presented to you are, in fact, the proper reasons.

**Mr. Anguish:** Overexpenditures, then, in themselves and as a specific item, are not of great concern to you. I think that to be realistic, the departments from time to time—as Mr. Nixon has explained to us—find it hard to stop things at a certain point in time; there will, under good management conditions, out of necessity from things over which they have no control, be overexpenditures which arise.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, it would be unfortunate if I left Mr. Anguish with the opinion that I am not concerned about overexpenditures. But again, you do have to take into account the conditions of the time and the management processes, which could be the finest available and still have an overexpenditure situation.

It is a matter of degree. In this situation I think we are talking of some \$55 million across the government, which—even though \$55 million is a huge amount of money—in proportion to the total government expenditures and related to the amount of lapsing, in itself is not the most important problem we are dealing with.

**Mr. Anguish:** So the financial controls are adequate, you feel, because the amount of the overexpenditure is not a large amount? You feel it is within reasonable limits?

**Mr. Dye:** I would say that in the departments we are looking at today we would agree there is adequate financial control. If there were not, we would report to you.

**Mr. Anguish:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Rogers, do you want to comment on that?

**Mr. Rogers:** I was just going to make the same point, that the lapse is something around one per cent of total nonbudgetary expenditures, whereas the overexpenditures are one-tenth of one per cent. That is just to put it into context.

**The Chairman:** Mr. Anguish.

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Nixon.

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, in view of what Mr. Anguish has said, I do not feel quite as moved as I was initially.

I find the word “offend” a little offensive in this context. There is no doubt that we have overexpended; we are quite prepared to admit we have done this, going back to the last five years. The alternatives in this address a little bit of Mr.

[Translation]

laquelle un représentant d'un ministère doit se présenter et expliquer la raison des dépassements de budget. Par la suite, à l'occasion des vérifications que nous effectuerons, nous nous assurerons que les raisons qui vous ont été données sont de fait exactes.

**M. Anguish:** Ainsi, les dépassements de budget en tant que tels ne sont pas un sujet de grande préoccupation pour vous. Pour être réaliste, il faut admettre que les ministères de temps à autre—comme monsieur Nixon nous l'a expliqué—trouvent difficile d'arrêter le cours des choses à un point donné; même avec une bonne gestion il y aura, de par la nécessité des choses sur lesquelles un contrôle ne peut être exercé, il y aura des dépassements de budget.

**M. Dye:** Monsieur le président, ce serait malheureux si je quittais monsieur Anguish en lui laissant l'impression que les dépassements de budget ne me préoccupent pas. Mais là encore il faut tenir compte de la conjoncture et des méthodes de gestion en dépit desquelles, même si elles sont les meilleures, il y a un dépassement de budget.

C'est une question de degré. En l'occurrence je crois que nous parlons de quelque 55 millions de dollars dans toute l'administration publique, qui—même si 55 millions de dollars représentent une somme d'argent énorme—en proportion de l'ensemble des dépenses du gouvernement et par rapport au montant des crédits non utilisés n'est pas en soi le problème le plus important auquel nous ayons à faire face.

**M. Anguish:** Ainsi les contrôles financiers sont adéquats, à votre avis, parce que le montant du dépassement du budget n'est pas considérable? Selon vous il se situe dans des limites raisonnables?

**M. Dye:** Je dirais qu'en ce qui concerne le ministère que nous examinons aujourd'hui, nous sommes d'accord pour dire que le contrôle financier est adéquat. S'il ne l'était pas, nous vous en informerions.

**M. Anguish:** Merci.

**Le président:** Monsieur Rogers, avez-vous des commentaires à formuler à ce sujet?

**M. Rogers:** J'allais exprimer la même opinion, à savoir que le montant des crédits non utilisés est d'environ 1% de l'ensemble des dépenses non budgétaires tandis que le dépassement de budget correspond à un dixième de un pour cent. Je voulais tout simplement remettre les choses dans leur juste perspective.

**Le président:** Monsieur Anguish.

**M. Nixon:** Monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Nixon.

**M. Nixon:** Monsieur le président, compte tenu de ce que monsieur Anguish a dit, je ne suis pas aussi touché que je l'étais au début.

Je trouve l'expression «cas patent» un peu blessante dans le contexte. Il n'y a pas de doute que nous avons dépassé le budget; nous sommes tout disposés à admettre que nous l'avons fait, si nous retournons cinq ans en arrière. Les solutions

## [Texte]

Desmarais' question and also Mr. MacBain's earlier one. The alternative you have—aside from PAYE, which as I have indicated I think is a good process—is to do exactly what Mr. Desmarais is trying to avoid; that is, to overestimate so that you definitely lapse. So you really have to have some bridge like PAYE is establishing.

It is my judgment as a manager, Mr. Chairman and Mr. Anguish, that if you have any artificialities in the thing, I think those are conducive to bad management. If everyone is forcing to that zero-zero break-even, then good management says that you will accept some statistical variation like cold weather. That is really what we are talking about here.

**Mr. Anguish:** My intervention may have been well disguised, but I was speaking in support of you.

**Mr. Nixon:** I beg your pardon?

**Mr. Anguish:** My intervention may have been well disguised, but I was speaking in support of you.

**Mr. Nixon:** Okay.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish.

Mr. Bosley.

**Mr. Bosley:** Mr. Chairman, let me start by asking Mr. Rogers a question.

Mr. Rogers, if overexpenditures represent one-tenth of one per cent of this system and lapses represent one per cent of the system, are you saying that people who are lapsing are ten times as bad as people who have overspent?

**Mr. Rogers:** I do not think so, Mr. Bosley. I think what I am saying is that the objective is to get to zero-zero. In a system as complex and as diverse as the federal government, that is impossible, yet we move towards that objective because the matching of what Parliament voted and what the programs are expected to execute is represented by coming as close to zero as you can between the funds voted and the expenditures made. The objective is to manage as close to the line as possible and to move in that direction of zero-zero.

• 1210

**Mr. Bosley:** A question to Mr. Dye, Mr. Chairman, if I may.

What does the new system allow Parliament to do about it? Your comment was that PAYE is a better system because we find out a little more quickly that people overspent in 1981. How are we better off knowing that today? What can we do about somebody's overspending or exceeding budget limits in 1981 by knowing today?

## [Traduction]

proposées répondent plus ou moins à la question soulevée par monsieur Desmarais et aussi à celle soulevée plus tôt par monsieur MacBain. La solution de rechange que vous proposez—outre le système CAPAFE qui, comme je l'ai dit, me semble une bonne méthode—est de faire exactement ce que monsieur Desmarais tente d'éviter, c'est-à-dire de surestimer les dépenses de sorte qu'il y aura de toute manière des crédits non utilisés. Il faut donc en réalité qu'il y ait un mode de transition comme celui que le CAPAFE établit.

En tant que gestionnaire, j'estime monsieur le président et monsieur Anguish, si le processus use d'artifices, je crois qu'il s'ensuivra une mauvaise gestion. Si tous et chacun tentent d'en arriver à un équilibre nul, c'est-à-dire qui ne soit ni positif ni négatif, alors selon les principes de la bonne gestion, on acceptera certains écarts statistiques comme une fatalité. C'est vraiment ce dont il est question ici.

**M. Anguish:** Le but de mon intervention était peut-être bien déguisé, mais en réalité je parlais en votre faveur.

**M. Nixon:** Pardon?

**M. Anguish:** Je n'ai peut-être pas été clair dans mon intervention, mais je parlais en votre faveur.

**M. Nixon:** D'accord.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish.

Mr. Bosley.

**M. Bosley:** Monsieur le président, permettez-moi d'abord de poser une question à monsieur Rogers.

Monsieur Rogers, si le surplus des dépenses représente un dixième d'un pour cent du système et que les ressources inutilisées constituent un pour cent du système, prétendez-vous qu'il est dix fois pire de disposer de ressources inutilisées que d'avoir un budget en déficit?

**M. Rogers:** Je ne crois pas, monsieur Bosley. Je veux dire qu'il est préférable d'équilibrer le budget de façon à ce que les recettes et les dépenses soient équivalentes. Dans le cadre d'un système aussi complexe et aussi diversifié que celui du gouvernement fédéral, cet objectif est impossible; cependant, c'est ce que nous devons nous fixer comme objectif étant donné que pour établir un équilibre entre les décisions du Parlement et les objectifs des programmes, il faut que la différence entre les subventions octroyées et les dépenses soit proche de zéro. L'objectif consiste à établir un équilibre acceptable et de viser ensuite un équilibre parfait.

**M. Bosley:** Si vous le permettez, monsieur le président, j'ai une question pour monsieur Dye.

Dans le cadre du nouveau système, quelles sont les initiatives possibles de la part du Parlement? D'après vous, le programme PAYE est préférable étant donné qu'il est possible de déterminer plus rapidement les dépenses excédentaires de 1981. A quoi nous servent ces renseignements? Quelles mesures pouvons-nous prendre actuellement en sachant que quel-



[Text]

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Bosley, I think you are doing something about it today. You have called before you departments; your committee has written to each department that has overexpended. I think this is a very important process. This is part of this accountability process where you as parliamentarians are given the opportunity to ask piercing questions to those responsible for these situations where there is expenditure in excess of appropriations. So I think that is very important to you, and it is reasonably common.

**Mr. Bosley:** Will that stop its happening again? Should it?

**Mr. Dye:** I think, Mr. Bosley, in a system as large as this you will continue to have overexpenditures, and you should, as a parliamentarian, continue to be concerned about that and seek the reasons why. There may well be justifiable reasons even though the expenditure violates the will of Parliament. It may well be the situation where you can determine later that the expenditure was necessary.

**Mr. Bosley:** Who has to approve an overexpenditure if, to use your language, it may in fact be over Parliament's limit and in fact may be in a quasi-legal area?

**The Chairman:** Mr. Rogers.

**Mr. Rogers:** The discipline in the system, Mr. Bosley, is that the first claim on funds voted by Parliament for the following year is to pay off those claims. So there could be a situation where the program is in some difficulty if indeed it has to take those funds and it denies the execution of some portion of the following year's program. So that in itself is something of a discipline.

Secondly, you say we look at these conditions this year. Believe me, you probably have not seen anything of what went on in the departments in terms of the internal discipline of officials who committed this and the examination internally of whether the controls really are valid, whether there are not some improvements that could be made and should be made, whether it is between the program manager and the financial functions in departments. That kind of dialogue, I assure you, took place; and the effort is, of course, to minimize it from happening again. Nobody here is saying that they are not going to do anything about it the following year.

**Mr. Bosley:** In your capacity as chief comptroller, I take it you are satisfied that the reasons for . . . The language is confusing. I fully accept the point that if you are being docked for it next year out of next year's money, it does not strike me as a true overexpenditure that you do not pay for. But you are satisfied that the decisions, I take it, to spend the money in what are now defined as overextended situations were reason-

[Translation]

qu'un a trop dépensé ou a dépassé les limites du budget en 1981?

**M. Dye:** Monsieur le président, pour répondre à la question de monsieur Bosley, je crois que vous avez déjà pris certaines mesures. Vous avez fait appel à vos ministères; votre comité a envoyé une lettre à chaque ministère dont les dépenses étaient excédentaires. Je crois qu'il s'agit d'un processus très important. Cette mesure fait partie du processus qui oblige les ministères à rendre compte de leurs dépenses et qui vous donne le droit, à titre de députés, de poser des questions judiciaires aux responsables des situations pour lesquelles les dépenses excèdent les affectations de crédits. Selon moi, cette démarche est fort utile et la situation est relativement fréquente.

**M. Bosley:** Cette mesure éliminera-t-elle le problème? Est-elle destinée à le faire?

**M. Dye:** Je crois, monsieur Bosley, qu'il y aura toujours des dépenses excédentaires dans un système d'une telle envergure et que vous devriez, à titre de député, continuer de vous préoccuper de la question et déterminer les raisons. Même si les dépenses excédentaires sont contraires à la volonté du Parlement, elles peuvent quand même être fondées. Il peut très bien s'agir de conditions où la nécessité de ces dépenses ne peut être déterminée qu'ultérieurement.

**M. Bosley:** De qui relève l'autorisation des dépenses excédentaires si, comme vous l'avez mentionné, ces dernières dépassent en fait la limite fixée par le Parlement et constituent, en fait, une décision quasi légale?

**Le président:** Monsieur Rogers.

**M. Rogers:** Dans le cadre du système, monsieur Bosley, les nouveaux fonds octroyés par le Parlement pour l'année suivante sont d'abord utilisés pour combler le déficit. Ce type de situation pourrait donc susciter des difficultés s'il faut, en fait, avoir recours aux nouveaux fonds au détriment du programme de l'année suivante. Ce phénomène nous oblige donc, dans une certaine mesure, à établir une discipline.

Deuxièmement, vous avez mentionné les conditions de cette année. Vous n'êtes sans doute pas au courant des mesures prises au sein des ministères en ce qui concerne la discipline interne des fonctionnaires responsables des dépenses excédentaires et de l'examen interne de la validité des mesures, c'est-à-dire, si des améliorations sont possibles et si elles sont recommandables, s'il y a eu collaboration entre le responsable du programme et les personnes chargées des finances dans les ministères. Je peux vous assurer qu'il y a eu consultation; l'objectif était, bien sûr, de minimiser les risques de dépenses excédentaires à l'avenir. Personne, ici présent, n'a voulu dire qu'aucune mesure ne serait prise pour l'année ultérieure.

**M. Bosley:** En votre qualité de contrôleur principal des finances, vous semblez satisfait des raisons . . . l'explication n'est pas claire. Je suis conscient que si vous avez des dépenses excédentaires, vous devez les payer avec les fonds de la nouvelle année, mais, d'après moi, il ne s'agit pas d'une véritable dépense excédentaire si vous comptez la payer. Cependant, vous semblez juger que la décision de dépenser les fonds dans



[*Texte*]

able ones. I take it that is everything that you and Mr. Dye are saying.

**Mr. Rogers:** I am satisfied the circumstances . . . There are valid explanations, number one. Number two, the documentation we have does in many instances address refinements to their system that they are working on. So I am satisfied on both counts.

**Mr. Bosley:** Mr. Dye, you made the comment when you opened today that it is difficult in the public service because budgets are more than targets—they are limits—whereas in the private sector they are just targets, and you define overexpenditure as \$55 million for this purpose.

What would you say about a system that had budgeted its expenditure limit and was exceeding it by 1 per cent or .5 per cent, or .1 per cent overall when its revenues were down 10 per cent? That it was still living with the same spending targets?

• 1215

You described a flexibility which the private sector has. The private sector also, I think you would accept, when it is faced with a reduction in revenues of \$6 billion or \$7 billion, adjusts its budget. Which flexibility would you prefer our system to have: the system to overspend by one tenth of 1 per cent or the obligation to reduce its expenditure targets?

**Mr. Dye:** Mr. Bosley, with all due respect, sir, I think I must decline to answer your question because I think I may find myself answering a question with a political bias, and I do not think that is my job.

**Mr. Bosley:** I was intrigued when reading your comments in Victoria on this question. So I thought it appropriate when we are here discussing \$55 million of overexpenditures, and since you have already said public things about a \$10 billion increase in the deficit, maybe you might like to compare the two for the purpose of the Standing Committee on Public Accounts.

**Mr. Dye:** Mr. Bosley, I have been quoted as saying some things which are attributed to somebody else. I would be happy to speak to you privately about how all that came out. I am indeed concerned about the nature of the finances of this country, as any auditor would be where his client has a situation where expenditures exceed revenues.

**Mr. Bosley:** Let me ask the question in context then, Mr. Chairman. I do not want to embarrass Mr. Dye. I might want to embarrass the government, but I do not want to embarrass Mr. Dye. What does it do to the morale of people in your department checking \$55 million of nominal overexpenditures in a system that is \$20 billion in debt? I mean, are we chasing the right things at the Public Accounts committee level, in your view as auditor?

[*Traduction*]

des situations actuellement définies comme étant prolongées sans raisonables. A ma connaissance, c'est ce que vous et monsieur Dye voulez dire.

**Mr. Rogers:** Je suis satisfait des mesures . . . D'abord, les explications sont valables. Deuxièmement, la documentation dont nous disposons traite, dans de nombreux cas, d'améliorations prévues du système. Je suis donc satisfait de ces deux mesures.

**M. Bosley:** Monsieur Dye, en commençant, vous avez mentionné que la Fonction publique est soumise à des restrictions étant donné que les budgets ne sont pas de simples objectifs—il s'agit de limites—tandis que dans le secteur privé, les budgets ne sont que des objectifs. A cette fin, vous prévoyez une dépense excédentaire de 55 millions de dollars.

Que penseriez-vous d'un système qui a prévu des dépenses excédentaires et qui dépasse sa limite totale de 1 pour cent ou de .5 pour cent ou encore de .1 pour cent alors que ses recettes ont baissé de 10 pour cent? Qu'il vit encore avec les mêmes objectifs de dépense?

Vous avez décrit une souplesse que possède le secteur privé. Le secteur privé aussi, je pense que vous serez d'accord, lorsqu'il doit faire face à une diminution de recettes de 6 ou 7 milliards de dollars, modifie son budget. Quelle souplesse préféreriez-vous que notre système possède: la possibilité de dépasser son budget d'un dixième de 1 pour cent ou l'obligation de diminuer ces objectifs de dépense?

**M. Dye:** M. Bosley, avec tout le respect que je vous dois, Monsieur, je crois que je ne répondrai pas à votre question parce que je pense qu'elle est peut-être de nature politique et je préfère m'abstenir.

**M. Bosley:** J'ai été intrigué lorsque j'ai lu vos commentaires sur cette question à Victoria. C'est pourquoi j'ai pensé qu'elle était appropriée quand nous discutons ici de 55 millions de dollars de surplus de dépenses et, puisque vous avez déjà dit en public certaines choses au sujet d'une augmentation de 10 milliards de dollars du déficit, vous aimeriez peut être comparer les deux à l'intention du Comité permanent sur les comptes publics.

**M. Dye:** M. Bosley, j'ai été cité comme ayant dit certaines choses qui doivent être attribuées à quelqu'un d'autre. Je serais très heureux de vous dire en privé comment tout cela s'est produit. Je suis en vérité inquiet de la nature des finances de ce pays, comme tout vérificateur le serait lorsque son client est dans une situation où ses dépenses dépassent ses recettes.

**M. Bosley:** Permettez-moi alors de remettre la question dans son contexte, M. le Président. Je ne veux pas embarrasser M. Dye. Je pourrais vouloir embarrasser le gouvernement, mais je ne veux pas embarrasser M. Dye. Comment réagissent les employés de votre Ministère qui vérifient des surplus nominaux de dépenses de 55 millions dans un système qui est déficitaire de 20 milliards? Je vous demande, en tant que vérificateur, si nous étudions les choses appropriées au niveau du Comité des comptes publics?

## [Text]

**Mr. Dye:** Mr. Bosley, I think this is a proper process. It was \$55 million this year. This committee would be much more agitated were it to have been \$500 million. I think this is a matter of degree. So, I think this process is valid even though, relatively, the numbers may not be extreme in this particular year. I would not want the Public Accounts committee to ignore the issue of overexpenditure. I think this is vital to your control over expenditure as parliamentarians. This is your opportunity to seek answers. So while, this year, it would seem there are a number of explanations which I intend to follow up on, and that make some sense, I would not want you to leave the meeting with the impression that this is not a valid process.

**Mr. Bosley:** It is not that I have a feeling that it is not a valid process. I really would like your opinion as to whether . . . I have not sat on the Public Accounts committee for a long time; I am filling in today. The chairman knows that and you know that. Now the whole thrust of the Public Accounts committee over the last four or five years has been for finding systems, improving systems, creating better information, better reporting procedures, better control mechanisms, and not in order and theory to hamstring people; it is in order to make sure that Parliament and the managers have decent data and decent control.

You are suggesting in the document relating to overexpenditures, and in comments by both of you about lapsing, that the system, as modified, is working in the context in which it was set out to be modified, reasonably well; that is, reasonably well, relative to where it was five or ten years ago. Mr. Lambert might disagree. I do not know what an updated report from him would say. But I guess I wonder how you feel now, as the auditor, about the fact that our bias in terms of further work at the parliamentary level appears to be modifications to the Financial Administration Act; that is, rather than to say to the Public Accounts committee, Okay, you have it down where the margin of error is one tenth of 1 per cent, should not the Public Accounts committee now be re-ordering its priorities? In your view as auditor, should it not look at what the accountants used to call the "principle of materiality," when we are winding up in a system that is \$20 billion overspent? Surely, from your position as an accountant and as an auditor, a system that is controlling its expenditures to a margin of error of one tenth of 1 per cent, but in an overall sense is 30 per cent out of whack, do you not think that perhaps the watchdog committee is looking at the wrong thing at this point in time? I wonder if you have any comment on that. I mean, good as it is to look at \$55 million.

**Mr. Dye:** Mr. Bosley, that is where it is at. I think it is good to look at this \$55 million, and I do not think in any way that detracts from your opportunity to be concerned about the total government expenditures of \$70 billion or \$80 billion. I would encourage you to continue looking at those numbers.

## [Translation]

**M. Dye:** Je pense que oui, M. Bosley. Il s'agit de 55 millions de dollars cette année. Ce comité serait beaucoup plus troublé s'il s'était agi de 500 millions. Je pense que c'est une question de degré. Alors, je pense que ce processus est valide même si les montants ne sont relativement pas importants cette année. Je ne voudrais pas que le Comité des comptes publics ne s'intéresse pas à la question des surplus de dépense. Je pense que cette question est vitale pour le contrôle que vous exercez sur les dépenses en tant que parlementaires. Vous avez la possibilité d'obtenir des réponses. Même si cette année il semble y avoir un certain nombre d'explications que j'ai bien l'intention d'étudier et qui paraissent raisonnables, je ne voudrais pas que vous quittiez la réunion avec l'impression que ce processus n'est pas valable.

**M. Bosley:** Ce n'est pas que j'ai le sentiment que ce processus n'est pas valable. Je voudrais réellement connaître votre opinion sur . . . Je n'ai pas siégé au Comité des comptes publics depuis longtemps; je remplace quelqu'un aujourd'hui. Le président le sait et vous le savez. Cependant, tout l'objectif du Comité des comptes publics au cours des quatre ou cinq dernières années a consisté à trouver des systèmes, améliorer des systèmes, élaborer une meilleure information, de meilleures procédures pour faire des rapports, de meilleurs mécanismes de contrôle et non en vue de couper les moyens aux gens, mais pour assurer que le Parlement et les gestionnaires ont des données et un contrôle acceptables.

Vous dites dans le document relatif aux surplus de dépense et dans les commentaires faits par vous deux à propos des écarts que le système modifié fonctionne raisonnablement bien dans le contexte dans lequel il a été élaboré pour être modifié, c'est-à-dire raisonnablement bien par rapport à ce qu'il était il y a cinq ou dix ans. M. Lambert peut ne pas être d'accord. Je ne sais ce que dirait un rapport mis à jour. Mais je me demande ce que vous pensez maintenant, à titre de vérificateur, à propos du fait que notre opinion, en ce qui concerne les travaux ultérieurs au niveau du Parlement, semblent pencher vers des modifications à apporter à la Loi sur l'administration financière, c'est-à-dire qu'au lieu de dire au Comité des comptes publics: très bien, vous avez ici une marge d'erreur d'un dixième de 1 pour cent; est-ce que le Comité des comptes publics ne devrait pas modifier l'ordre de ses priorités? A votre avis de vérificateur, le comité ne devrait-il pas étudier ce que les comptables avaient l'habitude d'appeler le principe de matérialité quand nous arrivons à un excès de dépense de 20 milliards de dollars? Certainement, comme comptable et vérificateur, un système qui contrôle ses dépenses avec une marge d'erreur d'un dixième de 1 pour cent mais qui, dans l'ensemble, dépasse ses crédits de 30 pour cent, ne pensez-vous pas que peut-être ce comité de vérification n'étudie pas ce qu'il faut en ce moment? Je me demande si vous avez une observation à faire là-dessus. Je veux dire, s'il est bon d'étudier une dépense de 55 millions de dollars.

**M. Dye:** M. Bosley, c'est là que nous en sommes. Je pense qu'il est bon d'étudier ces 55 millions de dollars et je ne pense pas que cela diminue en aucune façon la possibilité que vous soyez inquiet à propos des dépenses de 70 ou 80 milliards de

[Texte]

**Mr. Bosley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bosley. I had a question for Mr. Rogers and/or Mr. Nixon about the comments Mr. Nixon made in connection with supplementary estimates which he says his department has denied. Why is that department denied relief through supplementary estimates?

• 1220

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, because since 1975 the Department of National Defence has been working on a fixed envelope, a government Cabinet decision that made the decision at the first of the year, and that is the figure we have for the whole of the year so that does put a little bit more onus on us. In his answer, when you were talking about supplementary estimates, Mr. Rogers did acknowledge that if you do have overexpenditures or if exigencies arise that are foreseen early enough, you can take it into the Treasury Board ministers and something obviously has to be done. To be quite direct, if I foul it up and we know early enough on, I have to report it to the Treasury Board and therefore it has to be resolved some way or another, and that would appear in a supplementary estimate in the normal course of events. But just as part of a management control of a Defence budget, the decision was made several years ago that National Defence is given an envelope at the start of the year and that is it.

**The Chairman:** Mr. Rogers, is your office satisfied with that treatment of National Defence?

**Mr. Rogers:** The way in which National Defence is budgeted is a decision of ministers, Mr. Chairman. It is they who establish what the ground rules are and it is not in my purview to comment on whether or not the funding levels are adequate or whether ministers, if they chose not to follow this particular course of action, have made the decision.

**The Chairman:** If National Defence is denied supplementary estimates because of the envelope system, and I can see that, does that mean that any other department coming forward with a supplementary estimate has to get that from some other part of the same envelope it is in?

**Mr. Rogers:** It would vary. Treasury Board traditionally, as the first action, would examine the rest of the department's expenditures and their forecasts to see whether or not it could not be recovered from within other votes within the same department.

The second would be to examine whether or not, certainly, the nature of the expenditure represented an overexpenditure by virtue of some change to the program, then the funding for that would come from the policy reserves of the envelope committee. If it was an overexpenditure in relation to the base program—on a business-as-usual basis without any modifications apparent, but other factors such as inflation or some operating condition that the department faced—it would come from the operational reserves of Treasury Board. All of

[Traduction]

dollars du gouvernement. Je vous encouragerais à continuer d'étudier ces chiffres.

**M. Bosley:** Merci, M. le Président.

**Le président:** Merci, M. Bosley. J'avais une question à poser à M. Rogers ou à M. Nixon ou aux deux au sujet des commentaires de ce dernier sur le budget supplémentaire que s'est vu refuser, selon lui. Pourquoi ce ministère ne peut-il pas présenter de budget supplémentaire?

**M. Nixon:** Monsieur le Président, c'est parce que depuis 1975, le ministère reçoit une enveloppe fixe. Le Cabinet prend une décision à ce sujet en début d'année et nous sommes tenus de nous y conformer jusqu'à la fin de l'année. Cela augmente donc quelque peu notre fardeau. Dans sa réponse à votre question au sujet du budget supplémentaire, M. Rogers a bel et bien reconnu que s'il y a des dépassements de crédit ou si des besoins nouveaux sont prévus suffisamment tôt, une demande peut être faite au Conseil du Trésor; il faut évidemment faire quelque chose. En termes plus explicites, si je commets une erreur, je dois en avertir le Conseil du Trésor et le problème doit être résolu d'une manière ou de l'autre. Normalement, la solution consisterait à soumettre une demande de budget supplémentaire. Mais comme mesure de gestion du budget de la Défense, il a été décidé il y a plusieurs années d'accorder à ce ministère une enveloppe budgétaire fixe au début de chaque année.

**Le président:** M. Rogers, est-ce que cette façon de procéder convient à vos services?

**M. Rogers:** Les règles budgétaires du ministère de la Défense nationale sont établies par le Cabinet, Monsieur le Président. Ce sont les ministres qui établissent les règles de base et il ne m'appartient pas de dire si ces crédits sont suffisants ou non ou si les ministres ont bien fait de prendre cette décision.

**Le président:** Si le ministère de la Défense nationale ne reçoit pas de budget supplémentaire à cause du régime de l'enveloppe fixe - et je peux constater que c'est bien le cas - cela signifie-t-il que tout autre ministère qui veut obtenir des crédits supplémentaires doit chercher les fonds nécessaires à l'intérieur de sa propre enveloppe?

**M. Rogers:** Cela dépend. Traditionnellement, le Conseil du Trésor commence d'abord par examiner les autres dépenses et les prévisions du ministère en question afin de déterminer si les besoins supplémentaires ne peuvent être satisfaits sans accroître les crédits dont dispose ce ministère.

Ensuite, il détermine si, par leur nature, les dépenses supplémentaires prévues ne constituent pas un dépassement de crédit en vertu d'un changement quelconque au programme. Alors, ces nouvelles dépenses de secteur créée par le comité des enveloppes. S'il s'agit d'un dépassement de crédit par rapport au programme de base—pour payer des dépenses non imputables à des modifications de programme, mais à des facteurs comme l'inflation ou toute condition spéciale d'exploitation—les fonds proviendraient de la réserve spécialement créée par le



[Text]

those, of course, would be within the expenditure ceilings set by Parliament and those individual supps, of course, or decisions of the ministers to prove, would come forward in supps.

**The Chairman:** Mr. Nixon.

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, I have to clarify it a little bit further. It is only in the past two years it has been that explicit or that definite. As our note, I believe, explains, or as you can foresee from it, it is very difficult managing, in the face of unknown inflation and unknown exchange rates, when you are precluded from any supplementary estimates, because while the committee is rightly and properly concerned with cash, we have to have our supplies and goods and services which when we start off the year we have no idea what those goods and services may cost at the end of the year. Earlier on, that is from 1975 until, I believe, 1980, we were provided with compensation for inflation and we did have supplementary estimates. Sometimes they were just for transfers between votes—it did not change the total estimate in that sense—where we used funds that would be lapsed in one vote to compensate for inflation in another vote. But that compensation for the vagaries of inflation and exchange rates again is government policy which was changed, was withdrawn two years ago.

**The Chairman:** I conclude, gentlemen, that it would be impractical at least, and probably impossible, to achieve any closer adherence to spending limits than we have. I think the consensus this morning of the committee is that you gentlemen have done a good job with coming in close to your targets and that the disclosures, made as required, indicate that that is the case.

• 1225

I suspect the concern of the committee—and Mr. Dye and Mr. Rogers, as our watchdogs—would be: Is the system we are now following, which should be enshrined in law under the changes proposed for the FAA, adequate in the event that there is a serious and substantial overexpenditure, such as we have not seen in the recent past?

Can I hear from either of you first?

**Mr. Rogers:** I proffer that what you, as parliamentarians, must rely on is that the internal financial administration of government, specific in departments and programs, is working to ensure that that does not happen and that, if the condition arose, the system is sufficiently current that there is early warning and a set of flags would go up to take corrective action. If that kind of situation arose, it would not be a product of the law, which will only provide the framework; it would be the product of good efforts and good management in departments that continue to keep this number low and prevent a condition of some much more material level of overexpenditure from occurring.

[Translation]

Conseil du Trésor pour les dépenses d'exploitation. Évidemment, il ne faut pas dépasser le plafond des dépenses établi par le Parlement et, bien sûr, ces demandes ou les décisions du Cabinet à l'appui de ces demandes, prendraient la forme de budgets supplémentaires.

**Le président:** M. Nixon, à vous la parole.

**M. Nixon:** Monsieur le Président, je dois ajouter quelque peu à ces commentaires. Ce n'est que depuis deux ans que ces règles sont si explicites ou si strictes. Comme notre note l'explique, je crois, ou comme vous pouvez en déduire en la lisant, il est très difficile d'assurer une gestion efficace sans la possibilité de soumettre un budget supplémentaire, puisqu'il est impossible de prévoir le taux d'inflation et les variations du cours des changes. Le Comité doit se préoccuper d'argent, et c'est là un devoir dont il s'acquitte efficacement, mais nous devons assurer nos approvisionnements et obtenir des services, sans savoir combien ils coûteront à la fin de l'année. Auparavant, entre 1975 et 1980 je pense, nous profitions de compensations pour l'inflation et nous pouvions demander des budgets supplémentaires. Parfois, il s'agissait simplement de transferts de crédits—le budget total ne variait pas—grâce auxquels nous utilisions des crédits tombés en annulation pour combattre les effets de l'inflation dans un autre secteur. Mais ces mesures de compensation pour l'inflation et les variations du cours des changes étaient le fruit d'une politique gouvernementale qui a été modifiée, abolie il y a deux ans.

**Le président:** J'en conclus, Messieurs, qu'il serait peu pratique, et probablement impossible, de mieux respecter les limites des dépenses que nous l'avons fait jusqu'à maintenant. Je pense que les membres du comité seront d'accord ce matin sur le fait que vous avez fait un bon travail puisque vous avez presque atteint vos objectifs et que les révélations, faites comme il a été demandé, indiquent que c'est le cas.

Je soupçonne que l'inquiétude du comité—et M. Dye et M. Rogers étant nos chiens de garde—serait de savoir si le système que nous appliquons actuellement, qui devrait être inclus dans la loi en vertu des changements proposés pour la Loi sur l'administration financière, est adéquat dans le cas où il y a un surplus de dépenses important et grave comme nous n'en avons pas vu récemment?

Puis-je entendre l'un de vous d'abord?

**M. Rogers:** Ce sur quoi vous devez compter, à titre de députés, c'est que l'administration financière interne du gouvernement, particulière dans les ministères et programmes, veille à ce que cela n'arrive pas et que, si les conditions étaient réunies, le système est tel qu'il y a une première alerte et une série de signaux pour prendre les mesures de correction. Si ce genre de situation survenait, ce ne serait pas à cause de la loi, qui ne sera qu'un cadre; ce serait le produit de bons efforts et d'une bonne gestion dans les ministères qui permet de maintenir ce chiffre bas et empêche une situation où le niveau des surplus de dépenses serait beaucoup plus élevé.



[*Texte*]

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I think your concern is what we are addressing all the time in our comprehensive audits, of trying to give Parliament assurance, to at least reduce the uncertainties for parliamentarians, that they are going to get value for money from systems and from operations, from good management, and that systems are in place in order to avoid just what you have described, these sudden surprises. So this is why we work relentlessly at chasing value for money in terms of our comprehensive audits.

Where systems appear to be in place that will not prevent or, at least, give early warning of a surprise, we bring that to your attention. I think that is one of the cores of our comprehensive audit and we will do our best to give you the assurance that you are not going to get surprises.

**The Chairman:** Mr. Nixon, do you want to comment on that?

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, Mr. Bosley's question a moment ago was, I think, very, very apropos, as is yours, which indirectly goes back to Mr. Bosley's.

I am at a loss to see how you can ever run into a large overexpenditure. In our case, all of them are where we do not know the size of the cost of goods we are going to have supplied because of things like inflation. The most important thing you have as a committee and we have as managers—and this is just accounting we are looking at, with all due respect, sir—is the record after the fact, the control system, and the one that is important is the commitment control. As long as the commitment control works, it is almost impossible to get your overexpenditures except for the cases which I spoke of when we have these ongoing, continuing contracts for services where, due to the exigencies of weather or one thing or another, it may rise and fall, but that is going to be relatively small in the order of the things I think you are talking about.

I hope I am not too sanguine.

**The Chairman:** Do you have a final question, Mr. Bosley?

**Mr. Bosley:** I would like to ask Mr. Nixon a question because it would be useful to get it on the record, perhaps.

If the after-the-commitment process is now working reasonably well, are you saying that someone who wants to get a real hand on the volume of spending as opposed to the control of spending has to create a separate kind of operation, if you like, like the Public Accounts committee, whose job is to look into how commitments are made?

**Mr. Nixon:** Mr. Chairman, I think this is the terms of reference of the committee. Are not public accounts primarily and almost completely done after the fact of what has happened and then, looked at to tell the lesson as to what we should do to improve the—

[*Traduction*]

**Le président:** M. Dye.

**M. Dye:** M. le Président, je pense que vos inquiétudes ressemblent à ce que nous disons tout le temps dans nos vérifications intégrées, quand nous essayons de donner l'assurance au Parlement de réduire au moins les incertitudes des députés, qu'ils vont avoir la valeur des fonds des systèmes et des gestions, d'une bonne administration et que les systèmes sont en place pour éviter simplement ce que vous avez décrit, ces surprises inattendues. Voilà pourquoi nous travaillons sans cesse à rechercher une valeur des fonds dans le cadre de nos vérifications intégrées.

Là où il semble que les systèmes en place n'empêcheront pas ou du moins ne donneront pas une première alarme de surprise, nous attirons votre attention. Je pense que c'est un des points essentiels de nos vérifications intégrées et nous ferons de notre mieux pour vous donner l'assurance que vous n'aurez pas de surprise.

**Le président:** M. Nixon, voulez-vous faire des commentaires à ce sujet?

**M. Nixon:** M. le Président, la question que vient de poser M. Bosley était je crois, très très à-propos, comme l'est la vôtre, qui indirectement rejoint celle de M. Bosley.

Je n'arrive pas à voir comment vous pourriez jamais avoir un important surplus de dépenses. Dans notre cas, tous sont là où nous ne connaissons pas l'importance du coût des marchandises que nous devons fournir à cause de choses comme l'inflation. La chose la plus importante que vous connaissez comme comité et que nous connaissons comme gestionnaires—et nous ne considérons que la comptabilité, sauf votre respect, monsieur—c'est le compte rendu après les faits, le système de contrôle et ce qui est important c'est le contrôle de l'engagement. tant que le contrôle de l'engagement marche il est presque impossible d'avoir vos surplus de dépenses sauf pour les cas dont j'ai parlé, lorsque nous avons ces contrats en cours pour des services où, à cause des contraintes météorologiques ou d'une chose ou d'une autre, cela peut monter et descendre, mais c'est relativement peu par rapport à ce que je crois que vous êtes en train de discuter.

J'espère que je ne suis pas trop optimiste.

**Le président:** Avez-vous une dernière question, M. Bosley?

**M. Bosley:** J'aimerais poser à M. Nixon une question parce que ce serait peut-être utile.

Si le contrôle après l'engagement fonctionne relativement bien maintenant, prétendez-vous que quelqu'un qui désire connaître réellement le volume des dépenses par opposition au contrôle des dépenses doit créer un type séparé d'activité, si vous voulez, comme le comité des dépenses publiques, à qui incombera le travail de voir comment les engagements sont faits?

**M. Nixon:** Monsieur le Président, je pense que c'est le mandat du comité. Est-ce les comptes publics ne sont pas d'abord et presque complètement établis et ensuite examinés pour en tirer une leçon à savoir ce que nous devrions faire pour améliorer...

[Text]

• 1230

**Mr. Bosley:** That is one of the frustrations.

**Mr. Nixon:** I guess, Mr. Chairman, to answer, I think what Mr. Bosley is getting at is that, if you are concerned about these figures, you should be looking at the commitment control systems.

**Mr. Bosley:** Thank you very much for the answer.

**Mr. Desmarais:** I would like to ask Mr. Nixon and Mr. Montreuil, do you consider your action to be illegal?

**Mr. Nixon:** Not, Mr. Chairman, in the sense of culpability. The legalities of it, as the Comptroller General and the Auditor General read out, are in the commitment control in the Financial Administration Act. The intent of parliamentary procedures—this is that thou shalt not overexpend—in that sense, you would say: By the letter you are, though not by the spirit, because by the spirit we have control systems, we have commitment control, which I believe will demonstrate, to the reasonable person, that every attempt is made not to overexpend.

**Mr. Montreuil:** Mr. Chairman, I would echo the views of my colleague: To maintain very strict control over commitments and also over expenditures, in full recognition that we do not operate only on a one-year basis; you have multi-year agreements that deal with other parties, where you need to honour your obligations in full recognition of the availability of funds that are voted by Parliament on a year-to-year basis. But I think Parliament recognizes also that we have an obligation to honour those commitments that are larger than a given year. One cannot, in all instances, determine—because of a whole series of factors, some raised by my colleague, and others, in our contractual commitments with private industry and with provincial governments—where you can predict year to year just exactly, to the dollar, what claims will come in for payments in that particular year.

**Mr. Desmarais:** As I think you did over there, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to Mr. Desmarais, I think it is clear that technically this is an illegal situation, in a practical sense. I think what we need is a financial administration act for the control framework that provides for the practical management of public funds and provides for no overexpenditure, or provides a situation where overexpenditures will not happen.

**Mr. Desmarais:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais.

I want to thank all our witnesses for being with us this morning. It would appear, in the true sense of efficiency displayed by this committee, that it is not over budgeting but over the execution that we have over-budgeted our time and there will be a lapsing of the next meeting and your attendance will not be required on Thursday. In place of that, we will have a steering committee on Thursday to finalize the combined report that we have been working on. I want to remind

[Translation]

**M. Bosley:** C'est là un des inconvénients.

**M. Nixon:** Monsieur le président, je pense que M. Bosley veut dire que, si ces chiffres vous inquiètent, vous devriez considérer les systèmes de contrôle des engagements.

**M. Bosley:** Je vous remercie de cette réponse.

**M. Desmarais:** Je voudrais demander à M. Nixon et M. Montreuil s'ils croient que leur action est illégale?

**M. Nixon:** Non, M. le Président, pas au sens de culpabilité. La légalité dans tout cela, comme le disent clairement le Contrôleur général et le Vérificateur général, réside dans le contrôle des engagements de la Loi sur l'administration financière. Les procédures parlementaires ont pour but—c'est-à-dire qu'il ne faut pas trop dépenser—vous diriez dans ce sens que: selon la lettre, mais non selon l'esprit, car selon l'esprit nous avons des systèmes de contrôle, le contrôle des engagements qui, je présume, pourra démontrer à toute personne raisonnable que dans la mesure du possible on tente de ne pas faire de dépenses excessives.

**M. Montreuil:** Je voudrais faire chorus avec mon collègue pour qu'un contrôle rigoureux soit maintenu sur les engagements et les dépenses, et reconnaître que nous ne fonctionnons pas seulement dans le cadre d'une année; il y a des ententes sur plusieurs années qui concernent d'autres parties, où vous êtes tenu de respecter vos engagements en toute connaissance des fonds disponibles votés chaque année par le Parlement. Mais je pense que le Parlement admet que nous devons aussi honorer les engagements qui s'étendent sur plus d'une année. On ne saurait de toute façon—et ce, pour des tas de raisons, dont certaines soulevées par mon collègue, et d'autres qui dépendent de nos contrats avec l'industrie privée et les gouvernements provinciaux—déterminer à quel moment on peut prévoir d'une année à l'autre, et à un dollar près, les demandes de paiement pour une année donnée.

**M. Desmarais:** Je pense que c'est ce que vous avez fait, M. Dye?

**M. Dye:** Monsieur le président, ceci s'adresse à M. Desmarais. A mon avis, il est clair que techniquement cette situation est illégale en effet. Il me semble qu'il nous faut une loi sur l'administration financière qui prévoit une structure de contrôle pour la gestion des fonds publics et prévient les dépenses excédentaires, on prévoit une situation où ce genre de dépenses ne se produira pas.

**M. Desmarais:** Je vous remercie.

**Le président:** Merci, M. Desmarais.

Je tiens à remercier toutes les personnes présentes avec nous ce matin. Je dirais qu'en termes d'efficacité déployée par notre comité, ce n'est pas au budget excédentaire mais bien à l'exécution que nous avons consacré beaucoup de nos énergies et que par conséquent nous pouvons laisser tomber la prochaine réunion. Aussi votre présence ne sera pas requise jeudi. Il y aura à la place une réunion du comité directeur, jeudi, pour mettre un point final au rapport conjoint auquel nous

*[Texte]*

members that tomorrow there will be a meeting with the Auditor General and the steering committee at 3.30 p.m. in my office.

Just before we adjourn, in accordance with an order of the committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the following documents are authorized to be appended to this day's minutes and proceedings: a letter from myself, as Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, dated May 31, 1982, to the President of the Treasury Board concerning legislation and Crown corporations; and a letter from the President of the Treasury Board, dated June 24, addressed to myself as chairman of this committee, responding to the above letter. They will be "PUBL-86" and "PUBL-87", respectively.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Traduction]*

avons travaillé. Je tiens à rappeler aux membres que, demain, il y aura une réunion avec le Vérificateur général et le comité directeur à 15h30 dans mon bureau.

Juste avant de lever la séance et conformément à un ordre du comité lors de la réunion tenue le jeudi 8 mai 1980, je me permets de vous rappeler que les documents suivants peuvent être joints en annexe au procès-verbal et aux délibérations de cette journée: une lettre émanant de moi à titre de président du Comité directeur des comptes publics, en date du 31 mai 1982, et adressée au président du Conseil du Trésor relativement à la loi et aux sociétés de la Couronne; une lettre du président du Conseil du Trésor, en date du 24 juin, adressée à moi-même à titre de président de ce comité et en réponse à ma lettre susmentionnée. Elles seront cotées respectivement «PUBL-86» et «PUBL-87».

La séance est levée à la demande du président.





## APPENDIX 'PUBL-86'

OTTAWA, Ontario

May 31, 1982

Hon. Donald J. Johnston, P.C., M.P.,  
President of the Treasury Board,  
Room 119, East Block,  
House of Commons,  
Wellington Street,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Johnston:

I am writing to you on the subject of Crown corporations legislation, a subject upon which my Committee has made many recommendations, some of which are contained in the following Reports from the Thirtieth Parliament:

- a) Second Session--2nd Report, dated July 7, 1977 contained many recommendations pertaining to Crown corporations;
- b) Third Session--1st Report, dated February 27, 1978 contained government-wide recommendations pertaining to Crown corporations; and
- c) Third Session--2nd Report, dated April 12, 1978--the Crown corporations Report, which contained many major recommendations.

Since then, recommendations have also been made on Crown corporations legislation in the Public Accounts Committee's Fourth and Fifteenth Reports in the current Session. To date, although questions have been asked in the House of Commons, there has not been any definite information as to when this legislation will be presented to the House of Commons.

As a result of our recent review of Committee recommendations made over the last five to seven years, it has become apparent that Government responses to the many recommendations respecting Crown corporations have been the same, i.e. 'legislation pending'. This answer becomes more and more difficult to accept, having regard to the long delay.

For this reason, my Committee and I would appreciate being informed of the Government's intentions as to this legislation and when it is expected that this legislation will be presented to the House.

Sincerely,

Bill Clarke, M.P.,  
Vancouver Quadra.  
Chairman of the  
Standing Committee on  
Public Accounts

## APPENDIX ' 'PUBL-87' '

June 24, 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.,  
Chairman of the Standing Committee  
on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A OA6

Dear Mr. Clarke:

Thank you very much for your letter of May 31, 1982 regarding your Committee's recommendations concerning Crown corporations legislation. I have taken special note of your Committee's recommendation 13(b) in the recently tabled Fifteenth Report respecting Eldorado.

Further to my response to your question in the House of Commons on June 15th, I am indeed deeply aware of the need to establish an improved regime for the direction, control and accountability of Crown-owned corporations. The design of a revised and improved relationship between Parliament, the government and Crown-held corporations is, as I am sure you can appreciate, an extremely complex task. The process is nearly completed and I am optimistic that a revised regime acceptable to all interested parties will soon be brought forward for final consideration.

Yours sincerely,

Donald J. Johnston

President of the  
Treasury Board of Canada

## APPENDICE «PUBL-86»

OTTAWA (Ontario)

Le 31 mai 1982

L'honorable Donald J. Johnston, c.p., député,  
Président du Conseil du Trésor,  
Pièce 119, Édifice de l'Est,  
Chambre des communes, rue Wellington,  
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur,

La présente porte sur le projet de loi sur les sociétés de la Couronne, question sur laquelle mon Comité a fait de nombreuses recommandations dont certaines sont contenues dans les rapports suivants présentés depuis la Trentième Législature:

- a) Deuxième session--2e rapport en date du 7 juillet 1977, contenant de nombreuses recommandations relatives aux sociétés de la Couronne;
- b) Troisième session--1er rapport en date du 27 février 1978, contenant des recommandations pour tout le gouvernement sur les sociétés de la Couronne; et
- c) Troisième session--2e rapport en date du 12 avril 1978, soit le rapport sur les sociétés de la Couronne, qui contenait de nombreuses recommandations importantes.

Depuis lors, le Comité des comptes publics a formulé d'autres recommandations en égard à la loi sur les sociétés de la Couronne, dans ses Quatrième et Quinzième Rapports présentés au cours de la présente session. A ce jour, bien que des questions aient été posées à la Chambre, aucun renseignement précis n'a été fourni sur la date à laquelle serait présentée cette mesure législative à la Chambre des communes.

Après révision récente des recommandations faites par le Comité au cours des cinq à sept dernières années, il apparaît évident que la réponse du gouvernement aux nombreuses recommandations sur les sociétés de la Couronne est toujours la même, c'est-à-dire «qu'une loi sera bientôt adoptée ce sujet». Il devient de plus en plus difficile d'accepter une telle réponse, ce long retard devenant onéreux.

Pour cette raison, mon Comité et moi-même aimerions connaître les intentions du gouvernement quant à cette loi et à la date à laquelle elle sera présentée à la Chambre.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le député de Vancouver-Quadra,  
Bill Clarke  
Président du Comité permanent  
des comptes publics

## APPENDICE «PUBL-87»

Le 24 juin 1982

Monsieur Bill Clarke, député,  
Président,  
Comité permanent des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario).  
K1A OA6

Monsieur,

Je vous remercie de votre lettre du 31 mai 1982 concernant les recommandations de votre Comité au sujet de la loi sur les sociétés de la Couronne. Je prends particulièrement note de la recommandation 13b) du Quinzième Rapport que votre Comité vient de présenter sur la société Eldorado.

Pour ajouter à la réponse que je donnais à votre question à la Chambre des communes le 15 juin, je suis effectivement bien conscient de la nécessité de créer un régime amélioré en ce qui a trait à la direction, au contrôle et à la responsabilité des sociétés de la Couronne. Toutefois, la révision et l'amélioration des relations entre le Parlement, le gouvernement et les sociétés de la Couronne sont des tâches, et je suis certain que vous le reconnaissez, extrêmement complexes à accomplir. Nous avons pratiquement établi ce nouveau régime et je pense bien, en tout optimisme, qu'il sera acceptable pour toutes les parties en cause et qu'il sera bientôt présenté pour étude finale.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Donald J. Johnston

Président du  
Conseil du Trésor du Canada

---





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

---

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. H.G. Rogers, Comptroller General.

*From the Department of National Defence:*

Mr. C.R. Nixon, Deputy Minister.

*From the Departments of Industry, Trade and Commerce and  
Regional Economic Expansion:*

Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister (both depart-  
ments).

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*Du Bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. H.G. Rogers, Contrôleur général.

*Du ministère de la Défense nationale:*

Mr. C.R. Nixon, sous-ministre.

*Des ministères de l'Industrie et du Commerce et de l'Expan-  
sion économique régionale:*

M. Robert C. Montreuil, sous-ministre (les deux ministè-  
res).



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 61

Tuesday, July 20, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 61

Le mardi 20 juillet 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Paragraph 14.2—Canada Employment and Immigration Commission—Benefit and Overpayment System

CONCERNANT:

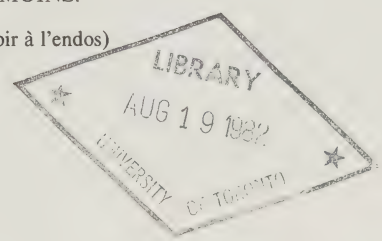
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—paragraphe 14.2—Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada—Système de prestations et de trop-payés

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Evans
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Ferguson
Bloomfield	Gendron
Bosley	Halliday
Dingwall	Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	MacBain
Kelly	Nicholson (M <sup>lle</sup> )
Lambert	Schroder
Lapointe ( <i>Beauce</i> )	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, July 20, 1982:

Mr. Halliday replaced Mr. Fennell.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 20 juillet 1982:

M. Halliday remplace M. Fennell.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JULY 20, 1982

(70)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:09 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Halliday, Hovdebo, Huntington and MacBain.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth Dye, Auditor General; Mr. R. Lalonde, Assistant Auditor General, Audit Operations. *From the Department of Employment and Immigration:* Mr. M.A.J. Lafontaine, Vice-Chairman, Canada Employment and Immigration Commission; Mr. J.C.Y. Charlebois, Executive Director, Benefit Programs; Mr. P.J. Gauvin, Executive Director, Finance and Administration Division; Mr. H. Braiter, Acting Executive Director, National Systems and Services. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. R. Marsham, Assistant Comptroller General, Management Practices Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and commenced consideration of Paragraph 14.2—Canada Employment and Immigration Commission—Benefit and Overpayment System.

Messrs. Dye and Lafontaine made statements and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 20 JUILLET 1982

(70)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h09 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Halliday, Hovdebo, Huntington et MacBain.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. R. Lalonde, Vérificateur général adjoint, Opérations de vérification. *Du ministère de l'Emploi et de l'Immigration:* M. M.A.J. Lafontaine, vice-président, Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada; M. J.C.Y. Charlebois, directeur exécutif, Programmes des prestations; M. P.J. Gauvin, directeur exécutif, Division des finances et de l'administration; M. H. Braiter, directeur exécutif par intérim, Systèmes et services nationaux. *Du bureau du Contrôleur général du Canada:* M. R. Marsham, contrôleur général adjoint, Direction des pratiques de gestion.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et entreprend l'étude du paragraphe 14.2—Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada—Système de prestations et de trop payés.

MM. Dye et Lafontaine font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

A 12h30, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Text]

Tuesday, July 20, 1982

• 1111

**The Chairman:** Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981, and is commencing consideration of paragraph 14.2, entitled "Canada Employment and Immigration Commission—Benefit and Overpayment System".

I welcome our witnesses this morning and, as usual, we have the Auditor General himself, Mr. Ken Dye; a new Assistant Auditor General, for which we congratulate him, Mr. Lalonde; and, from the Department of Employment and Immigration, Mr. J.C.Y. Charlebois, Executive Director, Benefit Programs; Mr. M.A.J. Lafontaine, Vice-Chairman, Canada Employment and Immigration Commission; Mr. P.J. Gauvin, Executive Director, Finance and Administration Division.

Now, gentlemen, in accordance with our usual practice, the opening statements of the Auditor General and of the vice-chairman of the commission have been circulated for your information and digestion and, in accordance with our usual practice, we will have them printed at this point in our proceedings in that order—first the statement of the Auditor General and, second, the statement from the commission.

**Statement of Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada:**Introduction

Since 1977, our annual reports have mentioned control weaknesses, and in certain years have noted the estimated amount of over- and under-payments of unemployment insurance benefits that the Benefit and Overpayment System of the Canada Employment and Immigration Commission did not detect. Our persistence in reporting these weaknesses annually to Parliament is today even more justified. In fact, unemployment insurance benefit payments, which amounted to \$3.3 billion in 1976, will probably exceed \$7 billion for the year ending December 31, 1982.

The results of our audit of the 1976 benefit payments, reported in the 1977 annual report, were discussed before this committee in February, 1978.

Audit Background and Results

We have a statutory obligation to express our opinion every year on the financial statements of the Unemployment Insurance Account. During our regular audit of 1976 payments and our special Computer and Information Systems Evaluation

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Translation]

Le mardi 20 juillet 1982

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à notre ordre de renvoi permanent figurant dans le Règlement de la Chambre, le comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1981, et déposé par ce dernier à la Chambre des Communes. Nous abordons l'étude du paragraphe 14.2 intitulé «Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, Système de prestations et de trop-payés».

Je souhaite la bienvenue à nos témoins. Comme d'habitude, le vérificateur général lui-même, M. Kenneth Dye est présent. Il est accompagné par un nouveau vérificateur général adjoint, M. Lalonde. Nous le félicitons d'ailleurs d'avoir su s'attacher M. Lalonde. Représentent aussi le ministère de l'Emploi et de l'Immigration, M. J.C.Y. Charlebois, directeur exécutif des programmes des prestations; M. M.A.J. Lafontaine, vice-président de la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada; M. P.J. Gauvin, directeur exécutif de la division des finances et de l'administration.

Messieurs, conformément à nos usages, les déclarations préliminaires du vérificateur général et du vice-président de la Commission ont été distribuées aux membres du Comité à des fins d'information et, toujours selon nos usages, nous laisserons imprimer et annexer à notre procès-verbal, d'abord la déclaration du vérificateur général, puis celle du représentant de la Commission.

**Déclaration de Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada:**Introduction

Depuis 1977, nos rapports annuels ont signalé des faiblesses de contrôle dans le Système de prestations et de trop-payés de la Commission de l'emploi et de l'immigration, et pour certaines années, nos rapports ont divulgué le montant estimatif des prestations d'assurance-chômage payées en trop ou en moins que le Système n'a pas décelées. Notre acharnement à signaler chaque année ces faiblesses au Parlement se justifie encore plus aujourd'hui. En effet, le montant de prestations d'assurance-chômage qui s'élevait à \$3.3 milliards en 1976 dépassera probablement les \$7 milliards pour l'année qui se terminera le 31 décembre 1982.

Les résultats de notre vérification des prestations de 1976 que l'on retrouve dans notre Rapport de 1977 ont fait l'objet de discussions devant ce Comité en février 1978.

Historique et résultats de la vérification

Chaque année, nous avons l'obligation statutaire d'exprimer une opinion sur les états financiers du Compte d'assurance-chômage. Au cours de notre vérification régulière des paiements effectués en 1976 et de notre étude spéciale portant sur



**[Texte]**

(CAISE) study, we identified the following problem areas in the Benefit and Overpayment System:

- controls and procedures were not adequate to ensure that the initial and continued eligibility of individual claims were validated prior to the issue of claim warrants; and
- control over input documents was not adequate to ensure that unauthorized input was not entered into the system and valid transactions were not lost.

As a result, on July 4, 1977 my office informed the minister that we were extending our examination to include a more complete evaluation of the internal accounting procedures, audit trails and financial controls so that we would have additional information on which to base our evaluation of the weaknesses noted above.

By using dollar unit statistical sampling we were able to estimate the benefits paid in error in 1976, 1977 and 1978 as a result of these weaknesses. Results of these studies, which were reported in our annual reports, are summarized in the attached table.

The results for 1976, 1977 and 1978 show that large amounts of over- and under-payments were not detected by the Commission; that a large number of benefit claims did not meet prescribed procedures and that some portion of the claims, important but not quantifiable, was subject to conditions which could lead to abuse.

In 1979 and 1980 the Commission undertook to modify existing control systems and implement new ones. However, the implementation of these changes was gradual and we agreed with senior officials of the Commission that we could not expect any significant reduction in the amount of over- and under-payment of benefits paid for 1979.

Consequently we modified the objectives and the scope of our audit of benefits paid in 1979 and 1980 and did not estimate the dollar value of errors. These audits consisted of a review of internal control and a summary analysis of the overpayment system. The results showed there were still over- and under-payments not detected by the Commission.

**Measures undertaken by the Commission**

Following the observations made by my office on the benefit and overpayment system as a result of our studies, the Commission has undertaken measures to improve controls.

In 1978 the Commission made improvements in the Report on Hiring System, initiated the Decision Monitoring System and continued to develop the On-line System for direct access to benefit payment information. Numerous studies and pilot projects were conducted in order to introduce revised procedures for processing the Record of Employment.

**[Traduction]**

l'évaluation des systèmes d'informatique et d'information nous avons dégagé les problèmes suivants liés au Système de prestations et de trop-payés:

- les contrôles et procédés n'avaient pas la rigueur voulue pour assurer, avant l'émission des mandats, l'admissibilité initiale et continue des prestataires; et
- le contrôle sur les documents d'entrée n'était pas adéquat pour empêcher l'introduction de transactions non autorisées et la perte de transactions valides.

En conséquence, mon Bureau a avisé le ministre, le 4 juillet 1977, qu'il poussait plus loin son examen en procédant à une évaluation plus complète des procédés comptables internes, des pistes de vérification et des contrôles financiers pour obtenir l'information supplémentaire afin d'évaluer les répercussions des faiblesses signalées plus tôt.

En utilisant une méthode d'échantillonnage statistique monétaire, il nous a été possible d'évaluer le montant des prestations versées par erreur en 1976, 1977 et 1978, en conséquence de ces faiblesses. Les résultats de ces études ont été rapportés dans mes rapports annuels et sont résumés dans le tableau que l'on trouvera en annexe.

Les résultats, pour ce qui est des années 1976, 1977 et 1978, démontrent que des montants considérables de trop-payés et de paiements en moins n'ont pas été décelés par la Commission, qu'un nombre important de demandes de prestations a fait l'objet de dérogation aux procédés prescrits et que toute une catégorie de demandes, importantes mais non qualifiables a été assujettie à des conditions pouvant donner lieu à des abus.

En 1979 et en 1980, la Commission a commencé à modifier certains systèmes de contrôle qui prévalaient et à en implanter de nouveaux. Toutefois, l'instauration de ces modifications s'est faite de façon progressive et nous avons convenu avec les cadres de la Commission que nous ne devrions pas nous attendre à une réduction importante du montant des trop-payés et des paiements en moins des prestations de 1979.

Cela a eu pour conséquence de modifier les objectifs et la portée de notre vérification des prestations versées en 1979 et en 1980, et nous n'avons pas évalué l'importance monétaire des erreurs. Ces vérifications ont comporté une révision du contrôle interne et une analyse sommaire du système de trop-payés. Les résultats ont démontré qu'il y avait encore des trop payés et des paiements en moins que la Commission n'a pas décelés.

**Mesures prises par la Commission**

Par suite des observations sur le système de prestations et de trop-payés qui ont découlé des études de mon Bureau, la Commission a entrepris des mesures pour améliorer les contrôles.

En 1978, elle a mis au point le système d'information sur l'embauche, elle a élaboré le système de contrôle des décisions, elle a poursuivi l'élaboration du système à accès direct de paiements des prestations et elle a entrepris plusieurs études et projets pilotes destinés à mettre en place des procédés révisés de traitement des relevés d'emploi.



COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA  
ASSURANCE-CHÔMAGE - SYSTÈME DE PRESTATIONS ET DE TROP-PAYÉS  
SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉCHANTILLON

	Prestations - 1978				Prestations - 1977				Prestations - 1976			
	Nombre de cas dans un échantillon de 1003	Valeur la plus probable	Intervalle probable	Intervalle possible	Nombre de cas dans un échantillon de 1033	Valeur la plus probable	Intervalle probable	Intervalle possible	Nombre de cas dans un échantillon de 1027	Valeur la plus probable	Intervalle probable	Intervalle possible
a) Trop payés												
i) Identifiables	494	223	201-260	171-269	253	125	114-138	93-161	106	70	55-76	40-93
ii) Éventuels	39	62	53-78	34-108	9	17	10-25	5-39	16	25	18-32	11-44
		<u>290*</u>				<u>142</u>				<u>95</u>		
b) Paiements en moins												
i) Identifiables	270	65	57-93	46-103	31	10	1-25	1-29				
ii) Éventuels	7	2	1-23	1-24	-	-	-	-				
		<u>67*</u>				<u>10</u>						
c) Lacunes de suivi	359		--- non quantifiable ---		257		--- non quantifiable ---		180		--- non quantifiable ---	
d) Désignations aux procédures	225		--- non quantifiable ---		453		--- non quantifiable ---		320		--- non quantifiable ---	
e) Autres possibles			--- non quantifiable ---				--- non quantifiable ---				--- non quantifiable ---	

(en milliers)

1. Par "valeur la plus probable", on entend la meilleure estimation que l'on puisse établir à partir des résultats de notre échantillon. Cette estimation peut toutefois être imprécise, comme l'indique l'étendue des intervalles probables et possibles dont il est question ci-dessus et il ne faut donc pas accorder plus d'importance qu'il ne faut à cette "valeur la plus probable". Le degré d'imprécision qu'indiquent ces intervalles est fonction de la taille relativement faible de l'échantillon. Cette valeur, cependant, est à notre avis la meilleure que nous puissions obtenir compte tenu du temps consacré à la vérification de chaque élément de l'échantillon et nous croyons qu'elle est suffisante pour faire la distinction entre les cas sans importance et les cas importants de trop payés.

2. Par "intervalle probable", on entend les limites supérieures et inférieures des estimations statistiques, l'intervalle ayant un seuil de confiance de 80%.

3. Par "intervalle possible", on entend les limites supérieures et inférieures des estimations statistiques, l'intervalle ayant un seuil de confiance de 99%.

4. Cette étude portait tout d'abord sur les trop-payés, les paiements en moins ont été exclus de la discussion et de l'analyse.

5. L'augmentation des trop-payés estimatifs de \$148 millions et des paiements en moins estimatifs de \$37 millions sur les prestations payés en 1977 et 1978 découle principalement de l'attribution de primes de vérification plus détaillées des relevés d'emploi. Nous estimons que les données erronées soumise à la Commission par les employeurs sont responsables de la majeure partie de cette augmentation soit \$108 millions de l'augmentation des trop-payés estimatifs et \$52 millions de l'augmentation des paiements en moins.

In 1979 the Commission started using a new Record of Employment form, introduced gradually the Decision Monitoring System and the Report on Hiring System and continued to develop the direct access system to benefit payment information.

In 1980, in addition to modifying the Control and Assurance System, the Commission implemented and improved the efficiency of many important systems.

#### Status and future developments

As a follow-up to the Commission's activities leading to control improvements in the Benefit and Overpayment System, my office is carrying out, with the co-operation of Commission personnel, a study similar to that conducted on the benefits paid in 1978. Next year, in addition to repeating this year's study, we shall perform a comprehensive study of the Unemployment Insurance Account. The results of these studies will be published in my 1983 and 1984 annual reports to Parliament.

Results of these studies should cover certain subjects which I consider important, namely:

- the extent to which the unemployment insurance program is managed with due regard to economy, efficiency and effectiveness;
- an in-depth evaluation of the Commission's control systems; and
- the balance that should exist between preventive and detective controls, taking into consideration prompt delivery of services to beneficiaries.

In conclusion, I wish to add that the current study will allow us to evaluate whether or not there has been a reduction in the amounts of over- and under-payments as a result of the efforts made by the Commission's management. Next year, after a similar study and a comprehensive audit, we should be in a better position to express our opinion on the adequacy of the corrective measures undertaken by the Commission during the last five years.

#### **Statement by M. A. J. Lafontaine, Vice-Chairman, Canada Employment and Immigration Commission:**

The Auditor General's report of March 31, 1982 on the Unemployment Insurance Program for the 1981 calendar year reiterated in paragraph 14.2 that high levels of overpayments and underpayments continue to exist within the Benefit and Overpayment (BNOP) System. Following the 1979 Auditor General's report and those of 1978 and 1977, the Commission initiated a number of activities with the specific objective of improving the administration of the unemployment insurance program.

The Commission has implemented several new control programs and procedures. It has also modified a number of existing programs and procedures. The following represent the key improvements introduced since 1977:

- New Record of Employment Forms in July, 1979;
- Decision Monitoring System in November, 1979;

En 1979, la Commission a commencé à utiliser une nouvelle formule de relevé d'emploi, elle a introduit progressivement le système de contrôles des décisions et le système d'information sur l'embauche et elle a continué le développement du système à accès direct de paiements des prestations.

En 1980, en plus de modifier le système de contrôle et d'assurance de la qualité, la Commission a mis en place plusieurs systèmes importants et elle en a élargi la portée.

#### Situation actuelle et développements futurs

Pour suivre les résultats des activités de la Commission visant à améliorer les contrôles au sein du système de prestations et de trop-payés, mon bureau effectue présentement, avec la collaboration du personnel de la Commission, une étude semblable à celle qui a été effectuée sur les prestations payées en 1978. L'an prochain, en plus de reprendre le même type d'étude que cette année, nous ferons une vérification intégrée du Compte d'assurance-chômage. Les résultats de ces travaux feront l'objet de mes rapports au Parlement en 1983 et 1984.

Les résultats de ces études devraient porter sur certains sujets que je considère importants:

- la mesure dans laquelle le programme d'assurance est géré avec économie, efficience et efficacité;
- une évaluation en profondeur des systèmes de contrôle de la Commission;
- l'utilisation de contrôles préventifs versus les contrôles de détection tout en tenant compte de la nécessité d'offrir un service prompt aux prestataires.

Pour conclure, j'ajoute que l'étude en cours permettra d'évaluer l'amélioration ou non des montants estimatifs des trop-payés et des paiements en moins par suite des efforts de la gestion de la Commission. L'an prochain, à la suite de l'étude répétée et de la vérification intégrée, nous devrions pouvoir nous prononcer davantage sur la pertinence des mesures correctives apportées par la Commission durant les cinq dernières années.

#### **Déclaration de M. Maurice A.J. Lafontaine vice-président, Emploi et Immigration Canada.**

Le rapport du Vérificateur général du 31 mars 1982 concernant le Régime d'assurance-chômage pour l'année civile 1981 réitérait au paragraphe 14.2 que le système des prestations et des trop-payés continuait de receler un nombre élevé de trop-payés et de moins-payés. À la suite des rapports du Vérificateur général de 1977 et de 1978, la Commission a pris un certain nombre de mesures spécialement destinées à améliorer l'administration du Régime d'assurance-chômage.

La Commission a mis en oeuvre un certain nombre de nouveaux programmes et de procédures de contrôle. Elle en a modifié plusieurs autres qui existaient déjà. Voici les principales améliorations apportées depuis 1977:

- Le nouveau formulaire de relevé d'emploi en juillet 1979;
- le système de gestion des transactions en novembre 1979;



## [Texte]

- Report on Hirings Program pilot, tested in 1978 and is being fully implemented;
- Revised Quality Control and Quality Assurance Program in January, 1980;
- the On-line Insurance System was implemented in the Atlantic Region in 1981 and TB approval to expand implementation nation-wide was granted in October, 1981.

Efforts currently being put into place include:

- Record of Employment Awareness Program
  - to make employers and Commission staff more knowledgeable of proper completion and control of the Record of Employment forms.
- Quality Control/Quality Assurance Policy (Insurance)
  - to achieve and maintain a high degree of excellence in the adjudication and processing of claims for unemployment insurance benefit through uniform monitoring of performance.
- Improved Computer Post Audit Program
  - to identify any work and/or earnings by claimants which they failed to report while receiving unemployment insurance benefits.
- Social Insurance Number System
  - to ensure only valid Social Insurance numbers are in circulation, and
  - to exploit the potential of a valid social insurance number system in controlling CEIC benefits to clients.
- Quality Control/Quality Assurance Policy (Investigation and Control)
  - to achieve and maintain a high degree of excellence in the investigation and control of the claims for benefit through the establishment of a set of minimum national standards of quality and monitoring performance against those standards.

As was stated in the Auditor General's initial study, and during the Commission's last appearance before the committee on February 16, 1978, the Benefit and Overpayment System is an extremely large and complex system, and any changes to the system must balance the two equally important aspects of service and control. As a result, corrective measures must be developed, tested and put into place with great care. Meaningful improvements to such complex administrative systems and procedures require a great deal of time to ensure their proper and effective implementation.

The Commission has, under the IMPAC process, submitted a formal workplan entitled "Towards Improved Administra-

## [Traduction]

- le programme d'Avis d'embauchage mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote en 1978 et actuellement mis en oeuvre à l'échelle nationale;
- le programme révisé de contrôle et d'assurance de la qualité en janvier 1980;
- le système en direct d'assurance mis en oeuvre dans les régions de l'Atlantique en 1981 et dont l'application à l'échelle nationale a été approuvée par le Conseil du Trésor en octobre 1981.

Au nombre des mesures actuellement mises en place, mentionnons:

- Le Programme de sensibilisation au relevé d'emploi
    - pour aider les employeurs à remplir correctement le relevé d'emploi ainsi qu'à contrôler les formulaires de relevé d'emploi
  - La politique en matière de contrôle et d'assurance de la qualité (Assurance)
    - pour atteindre et maintenir un haut degré d'excellence dans l'administration des demandes de prestations d'assurance-chômage, par un contrôle uniforme du rendement
  - Le programme amélioré de vérification postérieure automatisée
    - pour déceler tout travail et toute rémunération non déclarés par les prestataires qui touchent des prestations d'assurance-chômage.
  - Le système de numéro d'assurance-sociale
    - pour s'assurer que seuls les numéros d'assurance sociale valides sont en circulation;
    - pour tirer profit des possibilités qu'offre un système de numéro d'assurance sociale valide et contrôler ainsi les prestations versées aux clients par la CEIC.
  - La politique en matière de contrôle et d'assurance de la qualité (Enquêtes et contrôle)
    - pour atteindre et maintenir un haut degré d'excellence des enquêtes et du contrôle relatifs aux demandes de prestations en établissant un ensemble de normes minimales de qualité à l'échelle nationale et en contrôlant le rendement en regard de ces normes.
- Comme on l'a précisé dans la première étude du Vérificateur général, ainsi que lors de la dernière comparution de la Commission devant le Comité le 16 février 1978, le système des prestations et des trop-payés est un système extrêmement vaste et complexe et tout changement qui y est apporté doit équilibrer les deux aspects également importants que sont le service et le contrôle. En conséquence, des mesures correctrices doivent être élaborées, mises à l'essai et instaurées avec beaucoup de soin. Les améliorations significatives apportées à ces procédures et système administratifs complexes nécessitent beaucoup de temps parce qu'elles doivent être mises en oeuvre de façon appropriée et efficace.

En vertu du processus RPCG, la Commission a soumis un plan de travail officiel intitulé "En vue d'une meilleure admi-

*[Text]*

tion of the Unemployment Insurance Program". The initial draft of this workplan was submitted to the Office of the Comptroller General in March, 1981. Following the Treasury Board's approval in October, 1981 of the resources necessary for implementation of the UI improvements, a revised IMPAC Workplan was developed in January, 1982. The Commission has committed itself to the achievement of a reduction of errors which give rise to overpayments and underpayments by one-third following one year of full implementation of the workplan.

The Commission is now faced with unprecedented workloads as a result of the present economic conditions. All personnel experienced in the operations of Unemployment Insurance have been seconded to the processing of claims to respond to these workload requirements. This may delay slightly some of our initiatives to improve the front-end controls and reduce errors as much as targeted; however every effort is being made to ensure that the initiatives are being implemented as planned.

A Comprehensive Tracking System is being designed to monitor, through a statistical procedure and operating reporting system, the level of overpayments and underpayments and the corresponding types of errors which exist in the Benefit and Overpayment System.

The Tracking System will employ statistical audit techniques utilized by the Auditor General in his audits of the Benefit and Overpayment System, but the sample size and selection will allow for identification of the overpayments and underpayments at the regional and local office level. In addition, the system will identify twenty categories of error, and expansion of the seven error categories of the Auditor General's audits.

The expansion of the error types and the sample size will permit the Commission to better identify causes of the errors occurring, implement corrective action on a more timely basis, as well as redirect resources into the most effective and efficient control programs and procedures.

In addition, the Tracking System will provide more significant and pertinent data to the local office level of the Commission. In that manner, those directly responsible for the control and delivery of the program will be better equipped to carry out their responsibilities.

Once the Tracking System is fully implemented, this process is expected to replace the Auditor General's statistical sample audit of the Benefit and Overpayment System. The Auditor General's audit activity in this area would then be of an attestation nature to ensure the system is operating as intended. The Office of the Auditor General is in agreement with this approach.

*[Translation]*

nisation du Régime d'assurance-chômage." La première ébauche de ce plan de travail a été soumise au bureau du Contrôleur général en mars 1981. Le Conseil du Trésor ayant approuvé en octobre 1981 les ressources nécessaires pour la mise en oeuvre de ces améliorations à l'Assurance-chômage, un plan de travail révisé a été élaboré en janvier 1982. La Commission s'est engagée à réduire du tiers les erreurs qui donnaient lieu à des trop-payés et à des moins-payés, un an après la mise en oeuvre complète du plan de travail.

La Commission doit en outre faire face, à l'heure actuelle, à un surcroît de travail sans précédent résultant des conditions économiques présentes. Tout le personnel familier avec le traitement des demandes de prestations à l'Assurance-chômage a été assigné à ce secteur afin de faire face à des demandes additionnelles. Cela pourrait retarder un peu quelques-unes de nos initiatives destinées à améliorer les contrôles en première ligne et à réduire les erreurs dans la mesure déjà envisagée, mais on ne ménage aucun effort pour que les mesures soient mises en oeuvre dans les délais prévus.

Un système général de dépistage est en voie d'élaboration pour contrôler, au moyen d'un ensemble de procédures statistiques et de comptes rendus, le niveau des trop-payés et des moins-payés et les genres correspondants d'erreurs que recèle le système de prestations et de trop-payés.

Le système de dépistage utilisera les techniques de vérification statistique dont se sert le Vérificateur général pour vérifier le système des prestations et des trop-payés, à cette exception que la taille et la sélection de l'échantillon permettront de déterminer les trop-payés et les moins-payés aux niveaux régionaux et locaux. En outre, le système relèvera vingt catégories d'erreurs en plus des sept catégories d'erreurs utilisées dans les vérifications du Vérificateur général et qui seront élargies.

L'élargissement des genres d'erreurs et de la taille de l'échantillon permettra à la Commission de mieux cerner les causes des erreurs commises, de prendre les correctifs en temps opportun, de même que de réorienter les ressources pour les affecter aux programmes et aux procédures de contrôle les plus efficaces et efficaces.

En outre, le système de dépistage fournira des données plus significatives et plus pertinentes aux bureaux locaux de la Commission. De cette façon, ceux qui sont directement responsables du contrôle et de l'application du programme seront mieux en mesure d'assumer leurs responsabilités.

Une fois que le système de dépistage sera pleinement en oeuvre, on compte l'utiliser pour remplacer la vérification de l'échantillon statistique du système de prestations et de trop-payés du Vérificateur général. La vérification du Vérificateur général dans ce domaine se limitera à une attestation pour assurer que le système fonctionne comme il est prévu. Cette formule a d'ailleurs été approuvée par le Bureau du Vérificateur général.

[Texte]

**The Chairman:** At this time I provide an opportunity for any last-minute additions to statements by either the Auditor General ... Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Yes, please, Mr. Chairman. I just wanted to introduce the beginning of our testimony with the notion that I think this particular session of your committee will offer us a good introduction to our 1982-83 comprehensive audit on this topic.

We recognize that systems modification takes a great deal of time and we also recognize that a 100 per cent accuracy in a system such as this is probably unrealistic to attain. However, we are of the belief that it is very, very important that the error incidence of the past be significantly reduced; therefore we are commencing our comprehensive audit this year, and we have done more work for the 1981 year, which we are not in a position to completely report to the committee at this time as our findings are not completed.

So we will be commencing our comprehensive audit. Most of our comments today will be based on a limited observation of the previous two years.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Lafontaine, do you wish to make a statement at this time?

**Mr. M.A.J. Lafontaine (Vice-Chairman, Canada Employment and Immigration Commission, Department of Employment and Immigration):** I have no comment, Mr. Chairman, at this time.

**The Chairman:** Thank you. As the committee will recall, we had an examination of the benefit and overpayment system previously and we heard then about the plans of the department to make changes that would reduce the amounts of overpayments and underpayments. Since the Auditor General made the comments in his report this year, we thought it would be useful to have this meeting to provide the commission with an opportunity to give the committee a progress report on its Benefit and Overpayment System and the corrective measures adopted subsequent to the 1978 to 1981 reports of the Auditor General. Also, this meeting will give the members of the committee an opportunity to gain an understanding of the commission's improvements in the system so that, when the Auditor General has made his detailed study that he has alluded to, we will be in a position to evaluate the measures that have been taken.

We will now go to questions from members of the committee, and we will commence with Mr. MacBain.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman.

[Traduction]

**Le président:** Si le vérificateur général a des observations de dernière minute à ajouter à ces déclarations, je l'y invite.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Oui, monsieur le président, si vous le permettez. Je veux seulement dire que cette réunion de votre Comité servira d'introduction à notre vérification globale de 1982-1983 portant sur le même sujet.

Nous reconnaissons que la modification des systèmes en place prend beaucoup de temps et admettons aussi qu'il est probablement irréaliste de s'attendre à une exactitude de 100 p. 100 dans un système tel que le nôtre. Cela dit, nous sommes convaincus qu'il est extrêmement important de réduire de façon significative le nombre d'erreurs observées par le passé. En conséquence, nous amorçons cette année une vérification globale et avons déjà effectué davantage de travail sur l'année 1981. Cependant, nous ne sommes pas encore en mesure de présenter un rapport complet au Comité là-dessus étant donné que nous n'avons pas encore obtenu des résultats complets.

Nous allons donc lancer notre vérification globale. Quant aux observations que nous ferons aujourd'hui, elles se fonderont sur les données limitées que nous avons obtenues au cours des deux années précédentes.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur Lafontaine, désirez-vous dire quelque chose?

**M. M.A.J. Lafontaine (vice-président, Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada):** Pour le moment, je n'ai rien à dire, monsieur le président.

**Le président:** Merci. Le Comité n'a sans doute pas oublié que nous avons déjà étudié la question du système de prestations et de trop-payés, et qu'à cette occasion, on nous avait parlé des projets du ministère pour réduire le nombre de trop-payés et de sous-paiements. Cependant, puisque le vérificateur général a abordé la question dans son rapport cette année, nous avons cru qu'il serait utile de nous réunir pour que la Commission puisse dire où elle en est de ses travaux sur ce système de prestations et sur les trop-payés et quels correctifs ont été appliqués à la suite des rapports du vérificateur général de 1978 à 1981. La séance d'aujourd'hui nous permettra également de comprendre les améliorations apportées au système en question; ainsi, quand le Vérificateur général aura terminé l'étude détaillée dont il a parlé, nous serons en mesure de juger les mesures prises.

Nous allons maintenant passer aux questions. Je vais d'abord donner la parole à M. MacBain.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président.



**[Text]**

Mr. Chairman, the Auditor General's report to the commission for the year ended December 31, 1980, notes, and I quote:

... some benefits had been paid to claimants who were not entitled to them, and some claimants had not received the benefits to which they were entitled.

I would like to ask the Auditor General to indicate the extent to which overpayments and underpayments were incurred in that year of 1980.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to Mr. MacBain's question, in the year 1980, sir, we did not do a statistical analysis to make an estimate of the overpayments or underpayments. We did, however, from our sample of 683 claims find an error incidence of 320 out of 683. That does not give the answer to your question to quantify the dollars involved. We simply did not go through that procedure that particular year.

**Mr. MacBain:** From what you did then for 1980 as compared to 1979, would you be able to say whether or not there is an improvement in 1980 over 1979?

**Mr. Dye:** In 1979 there was a response to the problems of 1978, and in that year the systems were beginning to change. In 1980 there were more systems in place and beginning to function, some only on a pilot basis.

I do not know that we are able to give you an assessment that there was an improvement. I think I would like to reserve the answer to that one until we have completed our comprehensive audit. We still found a high incidence of error.

**Mr. MacBain:** Right. With reference to the Auditor General's findings of continued significant overpayments and underpayments in the year ending December 31, 1980, will the commission indicate the extent to which these overpayments and underpayments have been reduced in the terms of the following three areas of possible weaknesses, dealing with deficiencies in commission procedures itself, problems with employers' compliance, and problems with claimants?

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, I think I have to make my response to the Auditor General's response. Our system, Mr. MacBain, at this time does not allow us to identify reductions in overpayments by initiatives undertaken. We should be in a position to do so next year following the comprehensive audit of the Auditor General. Mr. Dye has mentioned that he is conducting a comprehensive audit of Employment and Immigration this year. But I might add that in addition to doing that, the sample study initiated for the report year of 1976 of really reviewing in detail 1,000 claims will be tested in broader detail during this current audit exercise. It should allow us to find not only the degree of overpayments and underpayments but, at the same time, identify more precisely the source of errors, and at the same time identify more precisely where in our various activities—that is, where in the decision process—errors do occur. At this time, we are not in a position to do so.

**[Translation]**

Monsieur le président, sans son rapport à la commission pour l'année se terminant le 31 décembre 1980 le Vérificateur général observe ce qui suit, et je cite:

... certaines prestations ont été accordées à des prestataires qui n'y avaient pas droit alors que d'autres n'ont pas reçu les prestations qui leur revenaient.

J'aimerais que le Vérificateur général me dise dans quelle mesure on a observé des trop-paiements et des sous-paiements au cours de 1980.

**M. Dye:** Monsieur le président, en 1980, nous n'avons pas effectué d'analyse statistique nous permettant d'estimer le nombre de trop payés ou de sous-paiements. Toutefois, dans un échantillonnage de 683 prestations, nous avons noté 320 erreurs. Cela ne vous permet cependant pas de savoir combien de dollars cela représente car nous n'avons tout simplement pas étudié cette question cette année-là.

**M. MacBain:** Toutefois, si l'on compare 1979 à 1980, en tenant compte du travail que vous avez effectué, peut-on en conclure que la situation s'est améliorée en 1980?

**M. Dye:** En 1979, on s'occupait des problèmes observés en 1978 par des modifications au système. En 1980, les mécanismes étaient plus nombreux mais certains d'entre eux n'étaient que des projets-pilotes.

Je ne crois pas pouvoir affirmer qu'on a remarqué une amélioration. J'aimerais réserver ma réponse et attendre que nous ayons terminé notre vérification globale, car nous avons tout de même observé un nombre très élevé d'erreurs.

**M. MacBain:** Bon. Le Vérificateur général a découvert qu'il y avait un nombre significatif de trop-payés et de sous-paiements au 31 décembre en 1980: la commission peut-elle me dire dans quelle mesure ces problèmes ont été réduits? J'aimerais qu'il m'indique plus particulièrement si l'on a corrigé cette situation en tenant compte des trois problèmes suivants, les défauts des procédures de la commission, la négligence des employeurs face aux exigences précisées et les problèmes venant des prestataires eux-mêmes.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, j'aimerais d'abord ajouter quelque chose à la réponse du Vérificateur général. A l'heure actuelle, monsieur MacBain, notre régime de prestations ne nous permet pas de déceler si les trop-payés ont diminué à la suite de certaines mesures. Nous devrions toutefois être à même de le faire l'année prochaine, une fois que la vérification globale du Vérificateur général sera terminée. D'ailleurs, M. Dye a mentionné qu'il effectue cette année une vérification globale du ministère de l'Emploi et de l'Immigration. Il faut ajouter à cela le fait que l'étude de l'échantillon de 1,000 prestations du rapport de 1976 sera examinée de façon plus poussée pendant la période de vérification actuelle. Cela devrait nous permettre de déceler non seulement le niveau des trop-payés et des sous-paiements mais également de remonter jusqu'aux causes de ces erreurs tout en nous permettant de découvrir où ces erreurs surviennent dans le processus. Pour le moment, cependant, nous ne sommes pas en mesure de le faire.



[Texte]

**Mr. MacBain:** Mr. Chairman, through you, where is the preponderance of errors coming from?—the source of those. Is it mostly because of poor reporting from the employers—are you able to say that?—or is it because—

• 1120

**Mr. Lafontaine:** Mr. MacBain, if we look, for example, at the Auditor General's Report for 1979—that is, covering the 1978 UI statements—which was really the last year when the sample audit was conducted in great detail, we see that the errors external to CEIC, if I use the most likely value—that the \$69 million of the \$290 million in overpayments basically resulted from unreported earnings, and another \$125 million arose from the record of employment errors; that is errors made at the source by employers in reporting the earnings from applicants for UI. So basically, you have a total of \$194 million that are errors resulting from errors made outside of the commission; that is, before it gets into our system. Then, clerical errors were credited for \$16 million; inadequate fact-finding for \$35 million; errors by our agents, \$20 million; computer processing, \$3 million; and, finally, CEIC information not reported to UI, \$22 million.

What we are testing this year, and I put a lot of emphasis on this, because this is a joint undertaking with the Auditor General, is really to take this very useful undertaking that was started in 1977, but move into greater detail. We should have it detailed by region and possibly even by local office so we will be able to go back to the source of error and take the appropriate action in order to really correct the weaknesses in our system.

At the same time I should mention, and as you have seen from my statement, that we have in fact introduced a lot of measures. But what is difficult at this time is to measure the full impact of these measures, because for the last two years we have not had a detailed BNOP study.

**Mr. MacBain:** Thank you.

**Mr. Chairman,** on page 2 of the Auditor General's statement, it is noted that the objectives and the scope of the 1979 and 1980 audits had been modified from the more detailed studies of the previous years. Will the Auditor General tell the committee what are his expectations in this regard, in the modifications?

**Mr. Dye:** Yes, Mr. Chairman. To answer Mr. MacBain, we felt that it would be inappropriate to continue the style of the study of 1977-78 because it is costly. There were a number of changes—systems adaptations—being made and we felt we could use those funds elsewhere in that particular year on our audit. So, we decided not to proceed with a full BNOP study but only to determine whether or not errors continued to exist.

[Traduction]

**M. MacBain:** Monsieur le président, quelles sont justement les causes de ces erreurs, leur source? Est-ce qu'elles tiennent surtout au fait que les employeurs présentent des rapports insuffisants, ou pouvez-vous identifier d'autres causes?

**M. Lafontaine:** Monsieur McBain, si nous nous reportons au rapport du Vérificateur général de 1979, c'est-à-dire celui qui porte sur les déclarations de 1978 de la Commission d'assurance-chômage, dernière année où on a effectué une vérification très détaillée de l'échantillonnage, on remarque que la plupart des erreurs viennent de gains non-déclarés, c'est-à-dire d'erreurs commises ailleurs qu'à la Commission de l'Emploi et de l'Immigration. Cette catégorie d'erreur correspond à 69 millions de dollars sur 290 millions de dollars de trop-payés alors que 125 millions de dollars représentent des erreurs commises dans les relevés d'emploi, c'est-à-dire des erreurs des employeurs lorsqu'ils ont rapporté les gains des prestataires. En conséquence, il y a au total pour 194 millions de dollars d'erreurs commises à l'extérieur de la Commission, c'est-à-dire avant que les déclarations arrivent dans le système. De plus, on a estimé qu'il y a eu des erreurs d'écritures correspondant à 16 millions de dollars, des erreurs de fait de 35 millions de dollars, des erreurs de 20 millions de dollars commises par nos agents, des erreurs de traitement informatique de 3 millions de dollars et, enfin, des erreurs de 22 millions de dollars venant de renseignements non-rapportés à la Commission d'assurance-chômage par la Commission de l'Emploi et de l'Immigration.

Cette année, en collaboration avec le Vérificateur général, nous allons poursuivre les efforts amorcés en 1977 et les intensifier. J'insiste d'ailleurs sur l'importance de ce projet effectué en collaboration. Nous étudierons les données sur les régions et même peut-être sur les bureaux locaux, ce qui nous permettra de retracer les erreurs et de prendre les dispositions qui s'imposent pour remédier aux faiblesses de notre système.

Par ailleurs, vous avez dû remarquer que ma déclaration mentionne bon nombre de nouvelles mesures. Toutefois, il est encore difficile d'estimer leurs répercussions car ces deux dernières années, nous n'avons pas effectué d'étude poussée sur le système des prestations et trop-payés.

**M. MacBain:** Merci.

Monsieur le président, à la page 2 de la déclaration du Vérificateur général, il note que les objectifs et la portée des vérifications de 1979 et 1980 ont été modifiés par rapport aux études plus détaillées des années précédentes. Le Vérificateur général peut-il nous dire ce qu'il attend de ces modifications?

**M. Dye:** Oui monsieur le président. En réponse à M. MacBain, nous avons estimé qu'il ne serait pas approprié de maintenir le genre d'étude que nous avons effectuée en 1977—1978 en raison de ses coûts élevés. Comme par ailleurs on modifiait le système, nous avons estimé que nous pouvions faire un autre usage de ces fonds dans le cadre de la vérification. Nous avons donc décidé de ne pas entreprendre d'étude

*[Text]*

Now what we are planning to do is rely on an in-depth analysis next year. By that time the commission will have had five years to respond to our findings—I guess four years ago at this point—and consequently we think it would be better to do a full in-depth study next year, rather than go through the steps in the last two years while the systems were in quite a state of flux.

**Mr. MacBain:** Mr. Auditor General, are you satisfied then with the commission's progress insofar as putting these systems and new controls in place?

**Mr. Dye:** Mr. MacBain, I think we are pleased to see the implementation of new systems. It is a positive step. I always have a frustration with my sense of urgency that I have mentioned before on this committee. But it is a complicated system; I give them that. It does take time. So, am I satisfied? I am pleased to see the response. Whether or not I am satisfied with the quality of the response will be determined when we do our comprehensive audit.

• 1125

**Mr. MacBain:** Do these modifications in the objectives and scope of the report in the 1979 and 1980 audits of the benefits and overpayment system affect the validity of your statistical inferences about the extent and nature of the overpayments and underpayments?

**Mr. Dye:** No, we will be able to give you a comparison of 1978 with 1981. I may have got your numbers wrong; 1979 and 1980 now are not comparable to the data in 1978 because we used different procedures. I will be able to give you an analysis of where we were in 1978 and where they were in 1981, but we cannot do that at this point. It is too early.

**Mr. MacBain:** Is it fair to say then that the modifications are not going to have any detrimental effect on any evaluations at least?

**Mr. Dye:** No, I think it will all be useful and we will be able to give you a comparison.

**Mr. MacBain:** All right.

Now, there is a suggestion that in some cases the commission did not adhere to its own administrative procedures and I would like you to identify those areas where that was not done, Mr. Auditor General.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I would like to refer this question to Robert Lalonde who has the detail in front of him at this point.

**The Chairman:** Mr. Lalonde.

**Mr. Robert Lalonde (Assistant Auditor General, Audit Operations):** Mr. Chairman, in our comments in relation that the commission is not following or adhering to administrative

*[Translation]*

complète du système des prestations et trop-payés et de nous limiter à vérifier s'il continuait à y avoir des erreurs. Pour le moment, nous comptons sur une analyse approfondie qui sera effectuée l'année prochaine. D'ici là, la Commission aura disposé 5 ans pour réagir à nos conclusions. Par conséquent, nous estimons donc qu'il est préférable d'effectuer cet examen approfondi l'année prochaine plutôt que de nous reporter aux deux dernières années car le système y était alors en pleine évolution.

**M. MacBain:** Monsieur le Vérificateur général, êtes-vous satisfait des progrès accomplis par la Commission pour ce qui est de mettre en place ces nouveaux mécanismes?

**M. Dye:** Monsieur MacBain, nous sommes heureux de ces nouvelles mesures, cela nous paraît positif. Cela dit, je ronges toujours quelque peu mon frein étant donné que je ressens l'urgence de modifications à apporter, ce que je vous ai d'ailleurs déjà mentionné. Je concède cependant que le système en question est compliqué, et que les modifications prendront du temps. Quant à savoir si je suis satisfait... Il me fait plaisir de noter les mesures prises. C'est cependant notre vérification globale qui me révélera si ces mesures me satisfont.

**M. MacBain:** Ces modifications des objectifs et de la portée du rapport dans les vérifications du système des prestations et trop payés en 1979 et 1980 auront-elles des répercussions sur l'exactitude de vos statistiques sur l'étendue et la nature des trop-payés et des sous-paiements?

**M. Dye:** Non, nous serons en mesure de vous fournir une comparaison de 1978 et 1981. J'ai peut-être mal saisi vos chiffres cependant; à l'heure actuelle, mes données relatives à 1979 et 1980 ne peuvent être comparées aux statistiques de 1978 puisque nous avons utilisé des procédures différentes. Cependant, je pourrai vous donner plus tard une analyse de notre situation en 1978 et de leur situation en 1981, mais pour le moment il est encore trop tôt.

**M. MacBain:** Peut-on penser que les modifications n'auront pas d'effets nuisibles, du moins sur les évaluations?

**M. Dye:** C'est juste, je crois que tout cela sera utile et nous permettra de vous donner des données comparatives.

**M. MacBain:** Bon.

Par ailleurs, on a dit qu'il est arrivé à la Commission de ne pas respecter ses propres procédures administratives; j'aimerais donc que vous me précisiez où cela s'est produit, monsieur le vérificateur général.

**M. Dye:** Monsieur le président, j'aimerais que M. Robert Lalonde réponde à cette question car c'est lui qui dispose des renseignements là-dessus.

**Le président:** Monsieur Lalonde.

**M. Robert Lalonde (vérificateur général adjoint, Opérations de vérification):** Monsieur le président, lorsque nous avons affirmé que la Commission ne suivait pas toujours ses

## [Texte]

procedures, this refers to the fact that the commission and the U.I. Act establishes a great number of administrative procedures, and in their application they are attempting to have an equitable and uniform application of these administrative procedures. An example of such procedures includes the interview program, an adequate follow-up of certain circumstances, proper authorization of the decision process, and then proper documentation to support such decision. Our audit has revealed instances upon which the aged are not adhering to the established administrative procedures. These are the ones I referred to above.

**Mr. MacBain:** And do these deviations from the norm have any bearing on overpayments and underpayments?

**Mr. Lalonde:** In certain instances they do have a bearing as such in relation to the interview program. An example is the fact that if a claimant had been called at a certain point during his term of unemployment, he would have probably been given an offer to accept employment at some other place. But due to the fact that the administrative procedures have not been called, and this is in relation to a demand occupation aspect, then in certain instances it could result in an overpayment.

**Mr. MacBain:** I would like to now go to the commission for my final question, Mr. Chairman, and ask them to deal with the reasons for the deviation—I have a suggestion from the last speaker—but the reasons, as the commission sees them, and any other general comments on these deviations from the commission itself, in fairness.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, I think in my statement that we have in fact instituted a number of policies to remedy some of these weaknesses. We are in fact reviewing currently a number of other procedures which are basically... we make official as soon as we feel basically that they can be introduced without creating an undue constraint on the system. We are constantly trying to balance control and quality of service. With your permission, I would like Mr. Charlebois to deal a bit more with regard to the interview program. I might add that it is not always evident that if a person had been called in for an interview... it does not excuse that if the policy is that someone should be called in. That is an infringement on the policy. But one could not statistically assume automatically that if the person had been called in, that person would have obtained a job because that is still left with the employer to decide basically on the choice of their employees.

• 1130

Possibly Mr. Charlebois could put some more light on the interview program.

**Mr. J.C.Y. Charlebois (Executive Director, Benefit Programs, Department of Employment and Immigration):** Thank you, Mr. Chairman. I think one has to look at this in a contextual way. We are talking now, in July 1982, about reports, of course, that were issued by the Auditor General several years ago; and, as Mr. Lafontaine said when he

## [Traduction]

propos procédures administratives, nous nous reportons au fait que la commission—et la Loi sur l'assurance-chômage—a établi un grand nombre de ces procédures et que les organismes chargés de leur mise en oeuvre cherchent à le faire de façon uniforme. A titre d'exemple, citons le programme d'entrevues, les mesures de suivi dans certains cas, l'autorisation appropriée dans le cadre du processus de transactions et la documentation appropriée visant à étayer les décisions prises dans le cadre de notre processus. Ainsi, notre vérification a découvert des cas où les personnes âgées ne se conforment pas aux procédures administratives établies. Ce sont d'ailleurs ces cas que j'ai mentionnés plus tôt.

**M. McBain:** Ces écarts par rapport à la norme ont-ils des répercussions sur les trop-payés et les paiements insuffisants?

**M. Lalonde:** Dans certains cas, ces écarts ont des conséquences sur le programme d'entrevues. On trouve par exemple des cas où, si un prestataire avait été convoqué à une entrevue pendant sa période de chômage, on lui aurait probablement offert d'accepter un emploi ailleurs. Toutefois étant donné que certaines procédures administratives n'ont pas été respectées dans le cas des emplois disponibles, il se peut qu'il y ait alors eu des trop-payés.

**M. McBain:** Pour ma dernière question, monsieur le président, je m'adresse à la commission, et je lui demande pourquoi il y a de tels écarts par rapport à la norme. Le dernier intervenant m'a cité certaines raisons mais j'aimerais connaître celles de la Commission et avoir d'autres observations générales sur ces carences.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, mon exposé précise que nous avons adopté certaines orientations générales, justement pour remédier à certaines de ces faiblesses. Nous réexaminons aussi un certain nombre d'autres procédures possibles, que nous mettrons en vigueur dès que nous estimerons qu'ils s'intégreront assez facilement au système. En effet, nous nous efforçons constamment d'équilibrer les mesures de contrôle et la qualité des services offerts. Si vous le permettez, j'aimerais maintenant que M. Charlebois développe davantage la question du programme d'entrevues. J'ajouterais qu'il n'est pas toujours évident si quelqu'un a été convoqué à une entrevue... Ce n'en n'est pas une excuse puisque la politique veut qu'on convoque les prestataires à une entrevue. Il y a donc un non respect de la politique établie. On ne peut cependant conclure automatiquement que si le prestataire avait été convoqué, il aurait obtenu un emploi, car en dernière analyse, c'est à l'employeur de décider quel travailleur embaucher.

M. Charlebois peut peut-être nous donner des précisions sur le programme des entrevues.

**M. J.C.Y. Charlebois (directeur exécutif, Programme des prestations, ministère de l'Emploi et de l'Immigration):** Merci, monsieur le président. Je pense qu'il faut voir les choses dans leur contexte. Nous parlons actuellement, en juillet 1982, de rapports qui ont été préparés par le vérificateur général il y a plusieurs années. Comme le disait M. Lafontaine tout à l'heure



[Text]

described the categories of errors that we talked about earlier, there are several initiatives which have already been put into place, the results of which we do not know yet, but which address some of the serious deficiencies that were identified.

The ones Mr. MacBain refers to, of course, are what might be termed the so-called "internal deficiencies", those caused by commission staff who make errors in calculation, who make errors in fact-finding and who might not apply the policies that are laid down by the commission. I believe that is the focus of Mr. MacBain's question. The kind of policy that might be deviated from, for example, is where the policy says you shall interview a claimant every two weeks when that claimant is in a demand occupation. In 1979 that made sense; in 1981 or 1982 it still makes sense but demand occupations, of course, would take on a different flavour in the sense that there are very few jobs available for people who are unemployed. So it is a matter of context as to what the situation is at present.

We have taken initiatives. We have introduced a fairly major review of our quality control, quality assurance program, which is designed precisely to get at the kind of problem that the Auditor General identified. In other words, the quality control, quality assurance program is, in the first place, a before-the-fact process whereby we test the accuracy and the work done by agents and clerks before any decision is made on a claim; and the quality assurance part, of course, checks that the quality control process is in fact applied. So that deals with that category of error which is attributable to commission action.

**Mr. MacBain:** Thank you, Mr. Chairman. I will wait for a second round for my other questions.

**The Chairman:** Okay, Mr. MacBain. Thank you.

Mr. Lafontaine, I wonder if you could tell me about this amount that appears in the public accounts: "obligations, debts and claims deleted from the accounts" is what it is called. It is in Volume I of the public accounts, and it lists a number of departments, including Employment and Immigration, Canada Employment and Immigration Commission. There were 6,874 accounts deleted from the accounts under \$2,000 each, and a total of \$318,000 in the fiscal year ending March 31, 1981.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, with your permission, I will ask Mr. Gauvin, our ADM-Finance, to deal with that.

**Mr. P.J. Gauvin (Executive Director, Finance and Administration Division, Department of Employment and Immigration):** Mr. Chairman, we have a fairly large accounts receivable. As these overpayments are set up, they go into an accounts receivable section in the organization, which is decentralized in all regions, and within that accounts receivable we have certain procedures that we go through to collect these debts. I think our balance right now is in the vicinity of \$60 million. However, obviously at the end of each year certain accounts cannot be collected, for a number of reasons, and some of them may be written off where people are deceased or perhaps we just cannot find the individuals any more or

[Translation]

au sujet des catégories d'erreurs, nous avons déjà pris plusieurs mesures, dont nous ne connaissons pas encore les résultats, pour réformer les insuffisances graves qui avaient été repérées.

Celles dont M. MacBain a parlées pourraient être qualifiées d'insuffisances internes, et être attribuées au personnel de la Commission qui fait des erreurs de calcul, se trompe dans l'établissement des faits ou n'applique pas les politiques telle qu'elles sont établies par la Commission. Je pense que c'est à ces erreurs là que la question de M. MacBain faisait allusion. Par exemple, il se peut qu'on déroge à la politique qui prévoit qu'un prestataire pour qui il y a des emplois disponibles passe une entrevue toutes les deux semaines. En 1979, c'était justifié. En 1981 ou 1982, c'est encore justifié, mais, puisqu'il y a très peu d'emplois disponibles pour les demandeurs d'emplois, les choses sont un peu différentes. C'est donc une question de contexte car il faut tenir compte de la situation actuelle.

Nous avons pris des mesures. Nous avons lancé un programme révisé de contrôle et d'assurance de la qualité précisément pour répondre aux observations du Vérificateur général. En d'autres termes, le programme de contrôle et d'assurance de la qualité intervient très tôt dans le processus car nous vérifions l'exactitude et le travail des agents et des commis avant de prendre une décision sur un prestataire éventuel. En procédant à l'assurance de la qualité, nous vérifions que le contrôle de la qualité a effectivement été fait. Ainsi, les erreurs attribuables à la Commission même peuvent être redressées.

**M. MacBain:** Merci, monsieur le président. Je poserai mes autres questions au deuxième tour.

**Le président:** D'accord, monsieur MacBain. Merci.

Monsieur Lafontaine, pouvez-vous nous donner des précisions sur cette sommes qui figure dans les comptes publics sous la rubrique: «Obligations, dettes et prestations radiées des comptes». Cela se trouve dans le volume I des comptes publics et on y trouve une liste de ministères, y compris le ministère de l'Emploi et de l'Immigration et la Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration. Il y a 6,874 comptes de moins de \$2,000 qui ont été radiés; un total de \$318,000 pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1981.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, avec votre permission, je vais demander à M. Gauvin, notre sous-ministre adjoint aux finances, de vous répondre.

**M. P.J. Gauvin (directeur exécutif, Direction de l'administration des finances, ministère de l'Emploi et de l'Immigration):** Monsieur le président, nous avons un nombre assez impressionnant de comptes à recevoir. Au fur et à mesure que nous établissons les trop-payés, c'est la section des comptes à recevoir qui s'en occupe, et ce service, décentralisé dans les régions, prend les mesures nécessaires pour obtenir le remboursement de ces dettes. Je pense que le solde est actuellement de quelque 60 millions de dollars. Quoi qu'il en soit, à la fin de chaque année, certains comptes sont toujours en souffrance, pour une raison ou pour une autre, et nous pouvons en radié quelques-uns quand les gens sont décédés ou introuvables, ou



*[Texte]*

perhaps the account is over seven years and we would be just spending more money to try to find that individual and collect the actual debt. So every year we go through the accounts, and we do an inventory of the ones that are more or less active, and the ones that have really not been active for three or four years we actually write off.

**The Chairman:** I calculate the average amount would be \$46.35 per account.

**Mr. Gauvin:** Some of them are very small.

**The Chairman:** Very small. Okay. Thank you.

Mr. Hovdebo is the next questioner.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman. Before I get into specifics, I would like to ask a couple of global questions on it. Nothing in either the report of the Auditor General or the statement of the Auditor General or the statement of the commission indicates that there has been any improvement for the last four years, and I suppose really that is my question. Has there been any improvement in the actual amount of overpayment and underpayment? I know the payments since 1977 have more than doubled, or have doubled, from about \$4 billion to \$7 billion. There is nothing in any of these reports that indicates there is any improvement. There is improvement in the administration, possibly the method of finding the errors, but is there any improvement in the actual overpayments or underpayments?

• 1135

I would like to ask the commission that.

**The Chairman:** Mr. Charlebois.

**Mr. Charlebois:** If I could begin my answer by reiterating again what Mr. Dye and Mr. Lafontaine have said, we cannot quantify the results.

**Mr. Hovdebo:** I know that, and I have heard that twice.

**Mr. Charlebois:** The kinds of initiatives we have introduced—for example, dealing with the report on hirings, in 1980 we introduced on a national basis a report on hirings program whereby employers advised the commission of people they hired while they were on claim. That was an error identified by the Auditor General which said \$69 million worth of overpayments were caused by claimants not reporting their earnings while working. During 1981-82 over 50,000 employers were participating in this program. We received over 100,000 observations out of the program, and we have established something like \$7 million worth of overpayments as a result of direct action from the report on hirings program.

What we cannot measure, however, is the deterrent effect of this process. In other words, how many people are now reporting their earnings because they know there is a process in place whereby they might be caught? That is very difficult to measure. The Auditor General will likely give us a notion of that in his next report. We have also, within the commission,

*[Traduction]*

encore, après sept ans, quand il n'est plus rentable d'essayer de trouver le débiteur. Chaque année donc, nous revoyons les comptes et nous dressons un inventaire de ceux pour lesquels il vaut la peine de poursuivre nos recherches. Ceux pour lesquels nous n'avons rien obtenu depuis trois ou quatre ans sont effectivement radiés.

**Le président:** D'après mes calculs, chaque compte représente environ \$46.35.

**M. Gauvin:** En effet, certains représentent de très petites sommes.

**Le président:** En effet. Très bien. Merci.

Monsieur Hovdebo a la parole.

**M. Hovdebo:** Merci, monsieur le président. Avant de passer aux détails, je voudrais poser quelques questions d'ordre général. Rien dans le rapport du vérificateur général, ou dans sa déclaration ou dans celle de la Commission n'indique qu'il y a eu des progrès depuis quatre ans et c'est justement là-dessus que porte ma question. Y a-t-il eu des progrès en ce qui a trait aux trop payés et aux moins payés? Depuis 1977, les paiements effectués par la commission ont pratiquement doublé car ils sont passés de \$4 milliards à \$7 milliards. Rien dans les rapports que nous avons sous les yeux n'indique qu'il y a eu une amélioration. Certes, vous avez amélioré votre administration, la méthode de repérage des erreurs, mais je voudrais savoir si les choses ont progressé du côté des trop payés et des moins payés?

Ma question s'adresse au représentant de la commission.

**Le président:** Monsieur Charlebois.

**M. Charlebois:** Avant de commencer je vais répéter ce que M. Dye et Lafontaine ont dit, à savoir que nous ne pouvons pas quantifier les résultats.

**M. Hovdebo:** Je le sais bien, ça fait deux fois que je l'entends.

**M. Charlebois:** Les mesures que nous avons prises viennent notamment du rapport sur l'embauche. En 1980, nous avons lancé un programme national d'avis d'embauche aux termes duquel les employeurs signalent à la commission les prestataires qu'ils embauchent. Le Vérificateur général a déterminé qu'il y avait eu \$69 millions de trop payé à des prestataires qui n'avaient pas déclaré leurs gains provenant d'un travail. En 1981-1982, plus de 50,000 employeurs ont participé à ce programme. Nous avons reçu 100,000 observations et nous avons pu identifier une somme de \$7 millions en trop payés, grâce au programme.

On ne peut pas mesurer cependant si le programme constitue une mesure efficace pour décourager les fraudeurs. En d'autres termes, nous ne savons pas combien de gens déclarent leurs gains parce qu'ils savent que ce programme existe et qu'ils risquent d'être découverts s'ils ne le font pas. Cela est très difficile à quantifier. Le Vérificateur général pourra nous

[Text]

introduced a process whereby we can—or we are attempting to find out, on a sampling basis, what the result of the report on hirings program is. But it has been a very successful program, at least initially, from that point of view.

I cannot quantify the result more than that.

**Mr. Hovdebo:** Has there been a reduction, then, in the percentage? Can you give it to me on a percentage basis?

**Mr. Charlebois:** No, I cannot, Mr. Chairman.

**Mr. Hovdebo:** A percentage of the total payments, for instance—again, global, rather than the specific program. The Auditor General in 1977 said your overpayments amounted to \$290 million. Now you are paying twice as much out. Is the percentage less now because you have put all these things into effect or is it not?

**Mr. Charlebois:** We cannot answer that question yet.

**Mr. Hovdebo:** Well, why are you continuing to do these things, then?

**Mr. Charlebois:** Because on the basis of pilot projects which were instituted before the process was systematized and introduced nationally—the pilot projects on the report on hirings program demonstrated that for every dollar invested we should get at least \$3 out in overpayment prevented. On the basis of those evaluations, the commission made a decision in 1980 to introduce the program across Canada.

An evaluation process is in place for the national program which should give us some indication of the magnitude and the results of the report on hirings program, as will the examination this year by the Auditor General of our activities. But we do not know. We simply cannot quantify it at this point.

**Mr. Hovdebo:** I have a little difficulty with that, because if you are going on a faith which you have had for five years without any real ability on your part to check—you say you tried it on an experimental basis or on a participation basis, and that gives you that indication. Why do not you keep on doing that so you do know, now, a certain portion of your errors are being eliminated because of it?

• 1140

**Mr. Charlebois:** That is precisely what we are doing, and perhaps I can put it differently.

We have jointly agreed with the Auditor General that there was no point in measuring during 1980, which was the phasing-in period, and during 1981, which was the full-blown application of the program, what the results were until probably the fall of this year. If I am not mistaken, in the fall of this year we should get an indication of the results of that particular process, as we should, I hope, on the other initiatives we have implemented. But we do know that it is having some

[Translation]

éclairer là-dessus dans son prochain rapport. À la commission, nous essayons, par échantillonnage, de quantifier le résultat du programme d'avis d'embauche. On peut tout de même dire que ce programme a donné de très bons résultats, du moins au début.

Je ne peux vous donner de chiffres plus précis que ceux que j'ai cités.

**M. Hovdebo:** Y aurait-il eu par exemple une diminution du pourcentage des fraudeurs? Peut-on quantifier cela?

**M. Charlebois:** Non, monsieur le président.

**M. Hovdebo:** On ne peut même pas donner un pourcentage des prestations totales versées, ce qui nous donnerait une idée de l'efficacité de l'ensemble des mesures, plutôt que d'un programme particulier. Le Vérificateur général a dit en 1977 que les trop payés s'élevaient à \$290 millions. Cette année, c'est près du double. Peut-on dire que cela représente quand même un pourcentage plus faible à cause de toutes les mesures que vous avez prises?

**M. Charlebois:** Nous ne pouvons pas encore répondre à cette question.

**M. Hovdebo:** Pourquoi gardez-vous donc tous ces programmes alors?

**M. Charlebois:** Parce que les projets pilotes que nous avons lancés avant d'étendre le programme systématiquement à tout le pays—notamment les projets pilote sur le programme d'avis d'embauche—ont démontré que, pour chaque dollar investi, on pourrait récupérer au moins \$3 en trop payés. C'est à partir de ces évaluations que la commission a décidé, en 1980, d'étendre le programme à tout le pays.

Nous faisons une évaluation du programme national qui nous permettra de voir si nous obtenons des résultats et nous comptons également sur l'étude de nos activités par le Vérificateur général. Pour l'instant, nous ne pouvons pas absolument pas quantifier les résultats.

**M. Hovdebo:** J'ai du mal à comprendre cela car il semble que depuis 5 ans vous faites un acte de foi sans vraiment pouvoir vérifier... vous dites que vous avez lancé ce programme à l'essai, et que cela vous a donné une bonne indication des résultats possibles. Pourquoi ne pas continuer et établir dès maintenant qu'une certaine partie de vos erreurs sont redressées grâce à ce programme?

**M. Charlebois:** C'est précisément ce que nous faisons mais peut-être pourrais-je vous l'expliquer autrement.

Nous avons convenu avec le Vérificateur général qu'il était inutile de faire des mesures en 1980, année où le programme a été lancé, comme en 1981, année où le programme a pris de l'expansion, car les résultats ne se feront probablement pas sentir avant l'automne de cette année. Si j'ai bien compris, c'est à l'automne prochain que nous saurons si le programme a donné des résultats probants, et nous serons fixés également quant à d'autres mesures que nous avons prises. Cependant

## [Texte]

results and on the basis of pilots which have projected to us the kind of result we should get on a global basis.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, if I may add and stress a point, we know what we are catching, as Mr. Charlebois has mentioned, on the ROH. What we do not know yet, and only the Auditor General study will tell us, is the deterrent effect of how many people, basically, will have reported their earnings because they know such a program exists. That we will know when we get the detailed review this year.

We know that the program is paying for itself; we know that the cost-benefit ratio is very interesting, but what we do not know, and only the comprehensive audit will tell us, is the deterrent effect, sir.

**Mr. Hovdebo:** I will not explore that any more.

In the initial page of your statement you do list a number of the new programs you have put into place. As a member who has quite close relationships with the people who are collecting it, or attempting to collect it, or collecting too little or not enough, as the case may be, I would like to just have you expand a little bit. What do you mean by them? For instance, the new record of employment forms, decision monitoring system, report of hiring program pilot-tested, revised quality control, can you expand on those a little bit?

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, with your permission, Mr. Charlebois will deal with the new record of employment and the report on hirings in greater detail, and I will have another official go into the revised quality control program in greater detail.

**Mr. Hovdebo:** While you are at it, could that officer to also indicate if the particular thing has been effective in reducing the weaknesses?

**Mr. Charlebois:** Mr. Chairman, the initiatives listed in Mr. Lafontaine's opening statement, as you will note, were started about three years ago now. When the Auditor General gave us an indication that the record of employment was causing \$125 million worth of overpayments in 1978, that deficiency was acted upon almost immediately. We were in the process, as a matter of fact, of revising the record of employment form which is the document which the employer prepares and which the claimant or the individual uses to present to the commission when they file a claim.

The old form had, if I can be very simplistic about it, simply two numbers on it. Apart from the usual name, address and social insurance number, it had two numbers: one was a global number for total insured earnings of the individual, and the other number was the number of weeks the individual had been in employment. There was no way of knowing, from the commission's standpoint, whether those two numbers were accurate or not. We had to take them at face value. What the Auditor General did was go behind those numbers, back to

## [Traduction]

nous savons effectivement que le programme donne des résultats car il y a eu un projet pilote dont les résultats nous permettent d'extrapoler.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, je voudrais souligner que nous connaissons très bien notre cible dans le cas du programme d'avis d'embauche. Ce que nous ne savons pas encore, et seule l'étude du Vérificateur général doit nous permettre de le déterminer, c'est si la mesure est efficace pour décourager les fraudeurs, et combien de gens auront déclaré leurs gains parce qu'ils savent que ce programme existe. Nous ne saurons pas cela tant que l'examen approfondi n'aura pas été terminé.

Nous savons que ce que nous tirons du programme justifie les coûts car le rapport coûts/bénéfices est fort intéressant mais ce que nous ne savons pas, et ce que seule la vérification intégrée va nous révéler, c'est si la mesure est efficace pour décourager les fraudeurs.

**M. Hovdebo:** Je m'arrêterai là.

A la première page de votre déclaration, vous dressez la liste des diverses mesures que vous avez prises. A titre de député, j'ai des rapports assez étroits avec les prestataires ou ceux qui voudraient bien le devenir (ou ceux qui se plaignent de toucher trop peu) et je voudrais que vous m'en disiez plus long. Que comportent ces nouvelles mesures? Par exemple, il existe un nouveau formulaire de relevé d'emploi, un nouveau système de gestion des transactions, un programme d'avis d'embauche, qui a fait ses preuves, un programme révisé de contrôle de la qualité, mais je voudrais en savoir plus long.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, monsieur Charlebois va vous parler en détail des relevés d'emploi et des avis d'embauche, et un autre fonctionnaire vous en dira plus long sur le programme révisé du contrôle de la qualité.

**M. Hovdebo:** En même temps, est-ce qu'on pourrait me dire si ces mesures ont été efficaces et ont supprimé certaines faiblesses?

**M. Charlebois:** Monsieur le président, les mesures dont la liste figure dans la déclaration préliminaire de M. Lafontaine, ont été prises il y a environ 3 ans. Quand le Vérificateur général nous a indiqué que les relevés d'emploi étaient responsables de \$125 millions de trop payés en 1978, cette faiblesse a été redressée presque immédiatement. En fait, nous sommes entrain de recevoir ce relevé d'emploi que l'employeur doit préparer et que le prestataire doit présenter à la commission quand il demande à être inscrit au chômage.

L'ancien formulaire, pour dire les choses de façon assez simpliste, ne contenait que deux chiffres. Il y avait le nom et l'adresse et le numéro d'assurance sociale du prestataire, et deux chiffres: d'une part la somme globale des gains assurables pour un particulier et d'autre part, le nombre de semaines au cours desquelles cette personne avait travaillé. La commission ne pouvait absolument pas déterminer si ces deux chiffres étaient exacts ou non. Il fallait donc les tenir pour acquis. Le Vérificateur a fouillé un peu plus loin, a consulté les dossiers



[Text]

employer records, and we found that employers were making a considerable number of mistakes in adding up the numbers, the insured earnings of the employee, in adding up the number of insured weeks, and in effect we were getting wrong information from which we would then establish a claim, establish a benefit rate and a duration for that claim.

The 1979 form was a fairly dramatic revision. We then asked the employer to list by week all of the insured earnings for the last 20 weeks, which are the pertinent weeks in terms of establishing a benefit level, and to also list week by week the number of weeks of insured employment so that before we established a claim we could verify whether or not the employer made mistakes. Also ask him to list, by week, the number of weeks of insured employment, so that before we establish the claim, we could verify whether or not the employer had made mistakes. Of course, every day we are finding out that there is quite a high level of employer mistakes being made on the form, even today. Certainly there is very little that could have been done in the past about that.

• 1145

Now what we have done since 1979 is not only to have revised the form, we have introduced what is termed "an employee awareness program" for employers. It is designed to teach, or train, employer staff in the completion of the record of employment, so that fewer errors will be made. But there seems to persist at the employer level a high number of errors made by employer staff in the completion of the record of employment. And over that, we have very little control, except continuously to train and retrain employer staff in the completion of the record of employment form.

As well, there may be a more fundamental problem with the record of employment in the sense that perhaps the system itself is too difficult for employers accurately to continue to report these earnings, because these are extracts from payroll information—those extracts being pertinent, of course, only to the person; they are not pertinent to the employer. So there is less of an interest, I suppose, on the part of an employer to be accurate when they are reporting this information.

We have set up a task force which, hopefully, will get under way soon with the participation of the private sector. Its purpose is to try to see whether there are alternative means of extracting information from employer records so the record of employment can be more accurate. That is on the record of employment form.

**Mr. Hovdebo:** Has it improved?

**Mr. Charlebois:** It has improved in the sense that we now know where errors are being caused. We can tell at a glance that an employer has made an error.

**Mr. Hovdebo:** Yes. You can. But the point is, because you have made the form more difficult for the employer, and less pertinent to him, getting more errors on the part of the employer? You have increased your efficiency of handling it, but have increased the number of errors that are being done outside of your commission.

[Translation]

des employeurs et a pu déterminer que les employeurs faisaient beaucoup d'erreurs en calculant ces chiffres, c'est-à-dire les gains assurables de l'employé, et le nombre de semaines de travail au cours desquelles l'employé avait cotisé. Nous obtenions donc de faux renseignements pour établir la demande, le taux de prestations et la durée des prestations.

La formule de 1979 a donc été modifiée du tout au tout. À partir de ce moment-là, nous avons demandé aux employeurs de faire la ventilation des 20 dernières semaines d'emploi en indiquant les gains assurables pour chacune d'entre elles, car c'est cela qui permet d'établir le taux des prestations; nous avons également demandé une ventilation semaine par semaine, de toutes les semaines où l'employé avait cotisé ce qui nous permet de vérifier si l'employeur a fait des erreurs ou non avant d'accorder des prestations. Cela n'empêche pas que tous les jours nous constatons qu'un grand nombre d'employeurs font encore des erreurs en remplissant les formulaires. Dans le passé, nous n'y pouvions rien.

En plus de réviser notre formulaire, nous avons, depuis 1979, établi ce que nous appelons un «programme de sensibilisation à l'erreur», à l'intention des employeurs. Par ce programme, nous formons les préposés qui, chez les employeurs, remplissent les relevés d'emploi afin de minimiser le nombre d'erreurs. Malgré tout les préposés qui remplissent le formulaire de relevé d'emploi font encore un grand nombre d'erreurs. Nous n'y pouvons pas grand chose mais nous pouvons toujours former et reformer les préposés qui travaillent chez les employeurs.

En outre, il semble exister un problème fondamental avec le relevé d'emploi: les employeurs ont du mal à établir les gains avec précision puisqu'ils doivent extraire les renseignements de leurs feuilles de paie, et ces renseignements ne sont intéressants que pour la personne concernée et non pas pour l'employeur. Ainsi, l'employeur n'a pas grand intérêt à être précis quand il fournit ces renseignements.

Nous avons créé un groupe de travail qui, nous l'espérons, entreprendra sous peu des travaux en collaboration avec des représentants du secteur privé. Il tentera de déterminer s'il n'y a pas une autre façon d'obtenir les renseignements pertinents auprès d'un employeur pour rendre les relevés d'emploi plus précis. Voilà ce que j'avais à dire au sujet de cette mesure-là.

**M. Hovdebo:** Y a-t-il eu des améliorations?

**M. Charlebois:** Certainement puisque désormais nous pourrions dire quand une erreur a été faite. On peut le voir d'un simple coup d'oeil.

**M. Hovdebo:** Je vois. Le formulaire étant plus difficile à remplir pour l'employeur, le détail des renseignements demandés ne l'intéressant que très peu, n'y a-t-il pas désormais plus d'erreurs? Vous êtes plus efficace en ce qui a trait à la vérification mais n'avez-vous pas du même coup augmenté le nombre des erreurs commises en dehors de la commission?



## [Texte]

**Mr. Charlebois:** We do not believe so. But, again, in the fall, the Auditor General will be able to give us a measure of that. What we have found, of course, is that we can quickly identify those error-prone employers, if you wish. And you would be surprised, the error-prone employers are small employers, big employers, computerized employers, and employers who use service bureaux to process their payroll. But once we can track that a particular employer is making several errors on several forms which he issues on a weekly or monthly basis, we can focus in on that employer. We try to convince him to participate with us in a learning process because, basically, the employers are using clerks for this work, and to train those clerks so that they are better able to complete that very important form.

The problem is that it is a high turnover area. The employer hires people in the payroll department; they are trained; they stay there six months or a year and, then, they leave, and the process has to start all over again. People get better at their work and get promoted or whatever. That is a continuing problem for us and for the employer. But our overall perception is that it is very good.

In the Ontario region, for example, we have quite a comprehensive employer awareness program, where we have seminars. We invite people to participate. There are training sessions. The form is gone over in great detail by our trained staff, and the employer staff is led by the hand through the process. In that way as well, we are developing an awareness of the importance of the form, because that is the form which, in the final analysis, the individual uses to establish his claim. It is a very important form for them. So they are becoming more aware of the importance of accuracy on the record of employment.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, I wonder if I may come back to you on a second round. I will go to Mr. Desmarais now.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to get back to the audit function of the department. Would you describe your audit division, how it operates, what you do to control it?

• 1150

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, I would like to start, and then ask our Director General, Audit, to provide more detail.

As a result in fact of a recommendation of the Auditor General a few years ago, we have established our internal audit functions in Employment and Immigration to review all our systems and procedures. The audit function, in order to have integrity and independence, reports directly to the chairman and vice-chairman. The activities are guided by an audit committee which I chair personally and on which sit outside members, one from the Auditor General as well as from the Comptroller General—in fact, Mr. Marsham over here. I should mention though that with regard to the unemployment insurance program our task does not include auditing employ-

## [Traduction]

**M. Charlebois:** Nous ne le pensons pas. Encore une fois, c'est le Vérificateur général qui, cet automne, répondra à cette question. Désormais, nous pouvons repérer rapidement les employeurs qui font le plus d'erreurs. Vous seriez étonné du genre d'employeur qui fait des erreurs. Petit, gros, employeurs utilisant des ordinateurs ou les services de bureaux de paie. Quand nous pouvons déterminer qu'un employeur répète constamment les mêmes erreurs sur les formulaires qu'il nous livre hebdomadairement ou mensuellement, nous pouvons faire le nécessaire auprès de cet employeur. Nous essayons de le convaincre de participer avec nous à nos séances d'information car les employeurs font appel à des commis pour ce travail et il suffit de former ces commis qui sont dès lors mieux en mesure de remplir ce très important formulaire.

Malheureusement, il s'agit d'un secteur où le roulement du personnel est élevé. L'employeur recrute des commis pour son service de la paie, il les forme, mais ces derniers ne restent que 6 mois ou un an, et ensuite ils quittent le service, et tout est à refaire. Ces gens acquièrent de l'expérience et sont promus. Le problème est donc perpétuel, pour nous comme pour l'employeur. Dans l'ensemble, cependant, on peut dire que la mesure a porté ses fruits.

Dans la région de l'Ontario, par exemple, le programme de sensibilisation des employeurs a beaucoup d'envergure et nous donnons des séminaires. Nous invitons les gens à y participer et il y a des sessions d'information. Notre personnel passe en revue par le menu tout le formulaire et donne d'abondantes explications aux préposés. Ainsi, nous soulignons l'importance du formulaire, car c'est ce dernier qui, à toutes fins utiles permet d'établir le taux des prestations. Le formulaire est donc très important pour les prestataires. On se rend de mieux en mieux compte de l'importance de la précision dans le relevé d'emploi.

**Le président:** Monsieur Hovdebo, peut-être pourrais-je vous inscrire au deuxième tour. La parole est à M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci monsieur le président. Je veux revenir au service de vérification de votre ministère. Pourriez-vous nous décrire votre direction de la vérification, comment elle fonctionne, comme elle est surveillée?

**M. Lafontaine:** Je vais commencer, monsieur le président, et ensuite notre directeur général (vérification) vous donnera davantage de détails.

Suite à une recommandation faite il y a quelques années par le Vérificateur général, nous avons mis sur pied un programme de vérification interne à l'Emploi et l'Immigration pour examiner tous nos systèmes et procédés. Dans l'intérêt de l'intégrité et de l'autonomie, le responsable de ce programme relève directement du président et du vice-président. Je suis le président d'un comité qui coordonne les activités de vérification. Le comité compte également un représentant du bureau de Vérificateur général et un représentant du bureau du contrôleur général—il s'agit en fait de M. Marsham. Je tiens à signaler, cependant, que notre rôle pour ce qui est du programme

*[Text]*

ers. Mr. Chairman, as members may be aware, insurability questions are determined by National Revenue, Taxation. As a result, audits of employers are done by National Revenue, Taxation. Our audit function in CEIC is to review our process, to audit our process and provide the chairman, vice-chairman and commission and minister, naturally, an independent review.

Each year we prepare an annual audit program regarding UI, and other programs naturally. This is part and parcel of a five-year audit program. This program is discussed with the Auditor General and the Comptroller General, so we are not auditing the same function at the same time; there is no duplication. The object is maximization of the various resources. We then proceed with our own audit, the reports of which are made available to the Auditor General if he so desires.

**Mr. Desmarais:** What part of the work is done by National Revenue?

**Mr. Charlebois:** To answer very quickly, National Revenue is responsible in the first place to decide what is insurable employment. That is their first role. Their second role is to collect the premiums on our behalf, as they do, for example, for the Canada Pension Plan and of course Income Tax. Their third role is to conduct employer audits, which is simply an audit of the books of the employer to ensure that the employer has performed all his obligations under the various tax laws of Unemployment Insurance and Canada Pension Plan.

**Mr. Desmarais:** How do they report these audits to you? Do you get regular reports from them?

**Mr. Charlebois:** No, we do not.

**Mr. Desmarais:** How do you find out whether it has been done or not?

**Mr. Charlebois:** That is not the concern of the commission, if I might put it that way. The law ascribes that responsibility to the Minister of National Revenue. Those audit reports, conducted by auditors from National Revenue would be made to the Minister of National Revenue and, in a global sense, they would be reported upon by the Minister of National Revenue in their annual report.

**Mr. Desmarais:** the commission itself would not know?

**Mr. Charlebois:** We do know, but we have no direct interest and no capacity in effect to judge the performance of the other department. All the audit activities related to premium collection, insurability and so on, are the direct responsibility of the Minister of National Revenue, and that is the way the legislation is set out.

**Mr. Desmarais:** You talk about your social insurance number system. Would you outline for us how that works?

*[Translation]*

d'assurance-chômage ne comprend pas la législation des employeurs. Comme les membres du comité le savent peut-être, les questions d'assurabilité relèvent du ministère du Revenu national—Impôt. Par conséquent, c'est le ministère du Revenu national—Impôt—qui effectue les vérifications des employeurs. Notre rôle de vérification au sein de la Commission de l'emploi et de l'immigration est de vérifier nos procédés et de fournir au président et au vice-président de la commission et au ministre, bien entendu, une étude indépendante.

Chaque année nous élaborons un programme annuel de vérification pour l'assurance et pour d'autres programmes également. Cela fait partie du programme de vérification quinquennal. On discute de ce programme avec le Vérificateur général et avec le contrôleur général pour s'assurer qu'on ne vérifie pas les mêmes programmes en même temps. Notre objectif est de maximiser les diverses ressources. Nous effectuons ensuite notre propre vérification, et nous fournissons les rapports de ces vérifications au Vérificateur général s'il les veut.

**M. Desmarais:** Quelle partie du travail est effectué par le ministère du Revenu national?

**M. Charlebois:** Pour vous répondre très rapidement, c'est au ministère du Revenu national de déterminer ce qui constitue l'emploi assurable. C'est son premier rôle. Son deuxième rôle est de percevoir les primes pour notre compte, comme c'est le cas également pour le Régime de pension du Canada et, bien entendu, les impôts. Son troisième rôle est d'effectuer la vérification des employeurs pour s'assurer qu'il a respecté toutes ses obligations en vertu des diverses lois relatives à l'assurance-chômage et au Régime de pension du Canada.

**M. Desmarais:** Est-ce qu'il vous font un rapport régulier de ces vérifications?

**M. Charlebois:** Non.

**M. Desmarais:** Comment savez-vous s'ils ont effectué la vérification ou pas?

**M. Charlebois:** Ce n'est pas la responsabilité de la commission, si je puis dire. Selon la loi, c'est le ministère du Revenu national qui a cette responsabilité. Les rapports de vérification préparés par les vérificateurs du ministère du Revenu national vont au ministre du Revenu national et, de façon globale, sont commentés par le ministre du Revenu national dans le rapport annuel.

**M. Desmarais:** Mais la commission n'a pas ces renseignements?

**M. Charlebois:** Nous les avons, mais nous ne nous sommes pas en mesure de juger du rendement de l'autre ministère. Toutes les vérifications relatives à la perception des primes, l'assurabilité etc. sont, en vertu de la loi, la responsabilité directe du ministre du Revenu national.

**M. Desmarais:** Vous avez parlé de votre système de numéro d'assurance sociale. Voulez-vous, s'il vous plaît, nous expliquer comment il fonctionne?

[*Texte*]

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, with your permission, I will ask Mr. Braiter to cover that. He is the Acting Director of our Systems group.

**The Chairman:** Mr. Braiter.

**Mr. H. Braiter (Acting Executive Director, National Systems and Services, Department of Employment and Immigration):** With respect to social insurance numbers, all social insurance numbers are issued only after adequate proof of identity is supplied by the applicant. This includes a list of prescribed types of proof of identity, both primary proof and secondary proof of identity. Furthermore, we have systems under development to ensure that all claimants who file a claim supply the same information as they supplied when they applied for their social insurance card. We match the computer files of the unemployed collecting unemployment insurance with the computerized files of social insurance cards and background information that has been supplied when applying for those social insurance cards. If there are any discrepancies, those discrepancies are sent back to our local office for investigation.

• 1155

As I mentioned, we have had several pilots to see whether this is a cost-beneficial exercise, and we are now in the planning stages of developing and implementing the systems nationally. So far the projections are more preventive than in terms of very large absolute numbers of people perpetuating this type of fraud to collect unemployment insurance.

**Mr. Desmarais:** Are you satisfied that everything is being done in that area, and quickly enough?

**Mr. Braiter:** "Satisfied" is a subjective question. I think in the Auditor General's numbers on overpayments, the overpayments caused by people who use other people's social insurance cards to claim benefits would appear to be very minor. Therefore the initiatives we are taking in the area of social insurance number control for unemployment insurance are by and large preventive in nature.

**Mr. Desmarais:** Do you have the computer facilities to do that, currently?

**Mr. Braiter:** Yes, we do. We have the computer capacity.

**Mr. Desmarais:** On the question of quality control and quality assurance policy, I understand this is only applicable on a regional basis and it is only going to work provided the regions agree.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, before I ask Mr. McGee to speak in greater detail, it is not a matter of the regions agreeing. The quality control, quality assurance program policy has been approved by the commission, so the regions basically do not decide whether they want to implement a program or not. Once the commission decides, they do implement it.

[*Traduction*]

**M. Lafontaine:** Si vous permettez, monsieur le président, je vais demander à M. Braiter de répondre à cette question. C'est le directeur exécutif des systèmes par intérim.

**Le président:** Monsieur Braiter.

**M. H. Braiter (directeur exécutif par intérim, Systèmes et services nationaux, ministère de l'Emploi et de l'Immigration):** Toute personne qui demande un numéro d'assurance sociale doit fournir des preuves suffisantes de son identité. Il existe une liste de ces preuves d'identité, primaires et secondaires, que nous acceptons. De plus, nous sommes en train de mettre sur pied un système pour nous assurer que tout prestataire qui remplit une demande de prestations fournit les mêmes renseignements qu'il a fournis en faisant sa demande de carte d'assurance sociale. Nous appareillons nos données informatisées sur les chômeurs qui touchent des prestations d'assurance chômage avec nos données informatisées sur les cartes d'assurance sociale et autres renseignements fournis par la personne quand elle demande une carte. S'il y a des lacunes, on les renvoie à notre bureau local pour enquête.

Comme je l'ai dit, nous avons eu plusieurs projets pilote pour déterminer si l'exercice est rentable, et nous sommes en train de planifier l'élaboration et la mise en oeuvre un système national. Jusqu'ici, les prévisions sont plutôt préventives. Il ne semble pas y avoir énormément de gens qui se lancent dans ce genre de fraude pour toucher des prestations d'assurance chômage.

**M. Desmarais:** Êtes-vous convaincu qu'on fait tout ce qu'on peut faire dans ce domaine et de façon assez rapide?

**Mr. Braiter:** C'est subjectif. A mon avis, les chiffres du Vérificateur général sur les trop-payés qui résultent de l'utilisation frauduleuse des cartes d'assurance sociale semblent minimes. Donc les initiatives que nous prenons pour contrôler les numéros d'assurance sociale aux fins d'assurance chômage sont surtout préventives.

**M. Desmarais:** Avez-vous à l'heure actuelle les installations informatiques nécessaires à cette tâche?

**M. Braiter:** Oui. Nous avons les installations informatiques nécessaires.

**M. Desmarais:** Pour ce qui est du programme de contrôle et d'assurance de la qualité, je crois savoir qu'il ne s'applique qu'aux régions et qu'il fonctionnera seulement si les régions sont d'accord.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, avant de demander à M. McGee de fournir davantage de détails, je tiens à souligner qu'il ne s'agit pas d'avoir l'accord des régions. Le programme de contrôle et d'assurance de la qualité a été approuvé par la Commission, et donc ce n'est pas aux régions de décider si oui ou non elles veulent mettre en oeuvre le programme. Elles n'ont pas le choix—elles y sont obligées.



[Text]

What we are doing, though, in all of these new programs, is we proceed in stages, first by testing and then moving in gradually. Because of the size of our system, we cannot overnight basically say here is this new kind of programming; implement it tomorrow. So we do test generally in certain centres. Then, when we see some of the results, we modify accordingly, and then we ask for work plans from regions for implementation.

So regions do not decide on their own whether or not they want to implement a program. It is a commission responsibility to decide on programs and initiatives, and it is basically the region's responsibility to implement what is decided.

As to the details, Mr. Chairman, if certain details are requested on quality control, Mr. McGee is responsible for that program and he can provide them.

**Mr. Desmarais:** Are you satisfied that we are doing everything we can to make sure we have proper control?

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, I am a very difficult person to satisfy. We have done a lot of things since the Auditor General reported the details of his findings in the 1977 report. I am conscious that it is a huge system and we have to keep balancing quality of service at the same time. We run a large operation, and as I say, it takes time to implement these systems. I am very pleased with what we have done.

We recognize, as Mr. Charlebois has said, that there still are difficulties. For example, we have introduced a new record of employment. We recognize that it is complex. The calculation of earnings for UI is complex, and the form reflects that. We are reviewing it. We are starting a study. We have been discussing for quite some time with the Canadian Payroll Association how improvements can be done. We are starting a study possibly to move to some easier and simpler forms.

I should mention that we also have introduced recently in part of Canada a system which is already showing great benefits, the on-line insurance system. You were asking Mr. Braiter a minute ago about computers. We recognize that for the kind of system we have, with its mass, computers are extremely important and on-line systems are important. So a long answer to say, yes, I am pleased with the progress we have made—fully satisfied; I will never be fully satisfied. I am a bit like Mr. Dye; I would like to see progress going faster, but I recognize that at the same time we are managing a very big system where a lot of human beings depend on the results of that system. So when we implement something, we basically make sure that we are not putting the system in jeopardy, either one or the other.

[Translation]

Il est vrai, cependant, comme dans le cas d'autres nouveaux programmes, que nous commençons par mettre le programme à l'épreuve et ensuite nous le mettons en oeuvre progressivement. L'importance de notre système nous empêche de décider du jour au lendemain de mettre en oeuvre un nouveau programme. En général nous effectuons des tests dans certains centres. Quand nous commençons à voir des résultats, nous faisons les modifications appropriées et ensuite nous demandons aux régions de nous donner des plans de travail pour la mise en oeuvre du programme.

Donc, ce n'est pas aux régions de décider de leur propre chef si oui ou non elles veulent mettre en oeuvre un programme. La Commission prend des décisions sur les programmes et sur les initiatives, et les régions doivent mettre ces décisions en oeuvre.

Si vous voulez davantage de détails sur le programme de contrôle de la qualité, monsieur le président, M. McGee, le responsable du programme, peut vous les donner.

**M. Desmarais:** Êtes-vous convaincu que nous faisons notre possible pour nous assurer que nous avons des contrôles adéquats?

**M. Lafontaine:** Je suis très difficile à satisfaire, monsieur le président. Nous avons pris beaucoup d'initiative depuis le rapport du Vérificateur général en 1977. Je suis conscient du fait qu'il s'agit d'un système énorme et qu'il faut également tenir compte de la qualité du service. Comme je l'ai dit, il faut du temps pour mettre en oeuvre ces systèmes. Je suis très content de ce qui a été fait.

Comme M. Charlebois l'a dit, nous admettons qu'il existe encore des problèmes. Par exemple, nous avons introduit un nouveau relevé d'emploi. Nous savons qu'il est complexe. Le calcul des gains aux fins de l'assurance chômage est complexe, et cela se voit dans le formulaire. Nous envisageons de changer le formulaire. Depuis assez longtemps, nous parlons des améliorations possibles avec l'Association canadienne des administrateurs de la paie. Nous commençons à faire une étude sur la certification des formulaires.

Je devrais signaler que nous avons également mis sur pied dernièrement dans une région du Canada un système qui a déjà beaucoup d'avantages, il s'agit du système en direct d'assurance. Tantôt vous avez posé à M. Braiter une question sur les ordinateurs. Nous savons bien que les ordinateurs jouent un rôle extrêmement importants et que les systèmes en direct sont importants également dans un système aussi grand que le nôtre. Je vous ai donné une très longue réponse pour vous dire que, oui, je suis content du progrès que nous avons réalisé. Mais je ne serais jamais tout à fait satisfait. Je suis un peu comme M. Dye; j'aimerais que nous avançons plus rapidement, mais je sais en même temps que nous gérons un système très vaste et que beaucoup d'êtres humains dépendent du résultat du système. Donc, lorsqu'on met en oeuvre un nouveau programme, nous nous assurons que nous ne mettons pas le système en danger d'une façon ou d'une autre.



[Texte]

[Traduction]

• 1200

**Mr. Desmarais:** Do you have any statistics at all on the many people who collect unemployment insurance? Of the group who collect, how many are seasonal workers? How prevalent is the practice of hiring people for 14 weeks, for instance, and then letting them go just to make sure that they keep collecting unemployment insurance?

**Mr. Charlebois:** The only category on which we would have specific information would be self-employed fishermen who by definition are seasonal. But the difficulty is, what is seasonal? Our program is universal and covers people from first-day of insured employment, so we do not keep statistics on that basis. We do not know whether construction is seasonal. Some would argue that it is.

**Mr. Desmarais:** But you would know, in many cases, where somebody is collecting after exactly 14 weeks. I am just asking if that practice is prevalent.

**Mr. Charlebois:** We do have statistics on the number of insured weeks people have before they file a claim, yes. If you are interested, we could probably table that. We do have statistics, yes. Most people, 80 per cent of our beneficiaries, our claimants, have more than 20 weeks of insured employment, so that gives you an idea of the characteristics.

**Mr. Desmarais:** You are saying that 20 per cent have less than 20 weeks.

**Mr. Charlebois:** Right.

**Mr. Desmarais:** Is the practice prevalent in the case of employers or municipalities, for instance, who will hire people for 14 weeks and then lay them off because they . . . ?

**Mr. Charlebois:** We do not have any statistics on that, Mr. Desmarais. Obviously you read about it in the papers, but we have no idea whether or not programs exist that are specifically tailored so people would obtain the minimum number of weeks.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desmarais.

**Mr. Lafontaine,** in the list of measures you are introducing to improve the systems and procedures in administration, could you tell the committee the timetable, when you expect to have either all of them or any individual ones implemented?

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, we have recently submitted a detailed work plan to the Comptroller General, with some target dates and, yes, we can give you some target dates on some of these. On the new record of employment, as Mr. Charlebois has mentioned, basically it has been implemented. What we are doing now is the implementation of an ROE Awareness Program, and I would say that over the next year we will have it implemented across the country.

With regard to the decision monitoring system, that system has in fact existed all the time. We keep making improvements

**M. Desmarais:** Avez-vous des statistiques sur le nombre de personnes qui reçoivent l'assurance-chômage et, combien, parmi elles, sont des travailleurs saisonniers? Est-ce que la pratique de mettre à pied des employés après 14 semaines pour qu'ils puissent recevoir des prestations d'assurance-chômage est très répandue?

**M. Charlebois:** Nous n'avons des données précises que pour les pêcheurs autonomes qui sont des travailleurs saisonniers par définition. La difficulté consiste à savoir ce qui constitue un travail saisonnier? Notre programme est universel et protège les gens dès le premier jour de l'emploi assuré, donc nous n'avons pas ce genre de statistiques. Nous ne savons pas si la construction constitue un travail saisonnier; certains prétendent que oui.

**M. Desmarais:** Mais, en général, vous seriez informé si quelqu'un touchait des prestations après avoir travaillé pendant exactement 14 semaines. Je demande simplement si la pratique est répandue.

**M. Charlebois:** Nous avons des statistiques sur le nombre de semaines d'emploi assuré dont les gens font état lorsqu'ils font une demande de prestations. Si vous le voulez, nous pourrions probablement déposer ces données, car nous avons des statistiques; 80 p. 100 de nos prestataires ont plus de 20 semaines d'emploi assuré. Cela vous donne donc une idée des caractéristiques de nos prestataires.

**M. Desmarais:** Vous dites qu'environ 20 p. 100 des prestataires ont moins de 20 semaines d'emploi assuré.

**M. Charlebois:** C'est exact.

**M. Desmarais:** La pratique qui consiste à embaucher les gens pour 14 semaines pour ensuite les mettre à pied est-elle répandue dans le cas d'employeurs ou de municipalités?

**M. Charlebois:** Nous n'avons pas ce genre de statistiques, monsieur Desmarais. Il est évident qu'on lit ce genre de choses dans les journaux, mais nous ne savons pas du tout s'il existe des programmes qui sont adaptés de façon à permettre aux gens de travailler le nombre minimum de semaines.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desmarais.

Monsieur Lafontaine, pouvez-vous dire au Comité quand vous comptez mettre en oeuvre les programmes destinés à améliorer les systèmes et procédés d'administration?

**M. Lafontaine:** Nous venons de présenter un plan de travail détaillé au Contrôleur général, monsieur le président, dans lequel on fixe certaines dates cibles. On peut certainement vous les communiquer. Pour ce qui est du nouveau relevé d'emploi, comme M. Charlebois l'a dit, le programme a déjà été mis en oeuvre. Nous sommes en train de mettre en oeuvre un programme de sensibilisation au relevé d'emploi et, à mon avis, il devrait être en vigueur dans tout le pays d'ici à un an.

Pour ce qui est du système de gestion des transactions, il a toujours existé. Nous continuons de l'améliorer au fur et à

[Text]

as we see weaknesses, so we have basically introduced some changes and that system is operational.

With regard to reports on hirings, Mr. Charlebois mentioned a moment ago that we started implementation of that system three years ago. We now have approximately 54,000 employers reporting, plus 630 employers using an automated report system, and 26 employers providing us with tapes. We are starting to review basically how far we can go with this system. I am thinking of cost-benefit in terms of implementation. Basically we are getting to the point where we are covering those that we feel we should be covered; that is, size, 20 employees and over, basically the turnover rate. We have certain employers that basically never have any, or have very little turnover. Do we want them on the system? It is more paper, and more employers to deal with means more cost. So I think we are coming close to full implementation of the ROE wage system.

• 1205

The revised quality control, quality assurance program: I think we can say that by the end of 1983, and possibly before that, it will have been fully implemented.

The on-line systems: It is already fully implemented in the Atlantic. During 1983 we will be implementing the on-line systems basically where we have the majority of claims; namely, in Quebec and the Ontario region. We are also looking right now at the possibility of doing some phasing-in for the prairies. We had planned that the UI on-line system would be much later, around 1985, but now we are asking whether we could introduce some modules. So basically, on the UI on-line, the larger provinces, where the volume is, will have been implemented by the end of 1983.

The social insurance number: I would say that by the end of this fiscal year we will have close to full implementation. The tracking system, Mr. Chairman, we have in mind—and I keep repeating that because this is very important for us—we have a game plan to basically have it fully introduced by the end of the fiscal year 1983-84. As I mentioned, we have to await the outcome of this joint review this year, this extended BNOP, and depending on the findings we will see how much modification is needed in our system—pay-offs to basically a more detailed audit, but the game plan is to have it fully introduced by 1983-84.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Anguish is next.

**Mr. Anguish:** Thank you, Mr. Chairman.

Through you to the witnesses from the Unemployment Insurance Commission, I would like to know what your projections are to the end of December 31 of this year as to what your total payment of benefits will be.

[Translation]

mesure que nous constatons des lacunes, mais le système fonctionne déjà.

Pour ce qui est des avis d'embauchage, M. Charlebois a dit tout à l'heure que nous avons instauré ce système il y a 3 ans. Il y a maintenant environ 54,000 employeurs qui nous font rapport, plus 630 employeurs qui se servent d'un système de rapport informatisé, et 26 employeurs qui nous envoient des bandes. Nous commençons à examiner jusqu'où on peut aller avec le système, sur le plan de la rentabilité. Nous sommes rendus au point où nous recevons des données des employeurs qui nous intéressent; c'est-à-dire ceux qui ont plus de 20 employés. Nous savons quel est leur taux de roulement. Certains employeurs n'ont pas de roulement ou très peu. Faut-il continuer à traiter leurs données car cela augmente la paperasserie et les coûts. Donc, je pense que nous sommes près de la mise en oeuvre totale du système de salaire horaire.

Le programme révisé de contrôle et d'assurance de qualité: je pense pouvoir dire que la mise en oeuvre sera terminée d'ici à la fin de 1983, et peut-être avant.

Le système en direct d'assurance: dans la région atlantique, la mise en oeuvre est déjà terminée. Au cours de 1983, nous procéderons à l'instauration du système en direct dans les régions où nous avons le plus grand nombre de réclamations, soit le Québec et l'Ontario. Présentement, nous étudions aussi la possibilité d'une mise en oeuvre graduelle dans les Prairies. Pour ce qui est du système en direct de l'assurance-chômage, nous avions prévu son implantation plus tard, vers 1985, mais nous nous demandons présentement si nous ne pourrions pas mettre déjà sur pied certains modules. En résumé, pour le système en direct d'assurance, l'implantation dans les plus grandes provinces, qui offrent le plus grand volume, sera choisie d'ici à 1983.

En ce qui concerne le numéro d'assurance-sociale, la mise en oeuvre de ce système sera terminée d'ici à la fin de l'année financière. Monsieur le président, le système de dépistage que nous envisageons... je le répète car c'est très important pour nous... nous prévoyons qu'il sera complètement en place d'ici à la fin de l'année financière 1983-1984. Je le répète, nous devons attendre les résultats de cet examen conjoint cette année, ce BNOP (système des prestations et des taux payé) élargi, et d'après les résultats, nous verrons dans quelle mesure il est nécessaire de modifier notre système de versements afin d'avoir fondamentalement une vérification plus détaillée; mais nous prévoyons que son implantation sera terminée d'ici à 1983-1984.

**Le président:** Merci. Le suivant est M. Anguish.

**M. Anguish:** Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse aux représentants de la Commission d'assurance-chômage. Je voudrais connaître le total des prestations que vous prévoyez verser d'ici au 31 décembre de cette année?

## [Texte]

**Mr. Lafontaine:** We have not made those projections, Mr. Chairman. I think I can only quote the minister in the House recently, who answered to other members that basically . . . Mr. MacEachen has made some projections in his budget, and we use Mr. MacEachen's projections.

**Mr. Anguish:** Are you telling the committee that you do not make projections? How do you put together your budget if you cannot project what your expenditure in benefits is going to be to the end of this year?

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, when we set the premium we use basically the unemployment rate supplied to us by the Department of Finance, and basically we then set the premium accordingly. The minister has said in the House in answer to similar questions, Mr. Chairman, that basically he will make all this information available around the months of October or November.

**Mr. Anguish:** I find it surprising that you do not make some kind of projections to the end of your fiscal year. I understand that your year runs on a calendar year and—

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, if you look, the Minister of Finance has made projections and these are the official figures released by the government. At the same time, if you look at the official statistics produced by Statistics Canada—which, I think, are public up until the end of April—if I am not mistaken, the pay-outs on average have been around \$600,000,000 a month. One can multiply and arrive at some projections. One has to assume what the rate of unemployment might be until the end of the year.

**Mr. Anguish:** You put it back on the politicians who stand up in the House, but to me it always seems that politicians set policy and if you are in the business of delivery of program—and I understood that is how governments operated—I cannot believe that you would put it back on the minister to say what your projected expenditures are going to be at the end of the year when you do not know within the Unemployment Insurance Commission.

**Mr. Lafontaine:** No, I am mentioning that there is a figure that has been released by the Minister of Finance, who, in his budget, referred to unemployment insurance premiums.

• 1210

I think what I am saying, Mr. Chairman, is that the Minister of Finance has made these figures public, and—

**Mr. Anguish:** For the record here, can you tell us what the minister then has said your payment benefits would be by the end of this year?

**Mr. Lafontaine:** The Minister of Finance has referred in his budget to a deficit, if I am not mistaken, of \$2.2 billion.

**Mr. Anguish:** The total expenditure, though, of—

**Mr. Lafontaine:** No, I am saying he has referred to a deficit of \$2.2 billion. One can look at the payments out—the payments last year I said were \$4.8 billion, I believe.

## [Traduction]

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, nous n'avons pas établi ces projections. Je ne peux que vous répéter ce que le ministre a répondu récemment en Chambre à d'autres députés . . . dans son budget, M. MacEachen a fait certaines projections que nous utilisons.

**M. Anguish:** Voulez-vous nous dire que vous ne faites pas de projections? Comment pouvez-vous établir un budget, si vous ne pouvez projeter quelles seront vos dépenses de prestations d'ici à la fin de cette année?

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, pour le calcul des cotisations, nous nous fondons sur le taux de chômage que nous fournit le ministère des Finances. Monsieur le président, en réponse à de semblables questions à la Chambre, le ministre a déclaré qu'il divulguerait ces renseignements vers les mois d'octobre ou de novembre.

**M. Anguish:** Je trouve surprenant que vous n'établissiez pas de projections d'ici la fin de votre année fiscale. Je crois savoir que celle-ci est basée sur l'année civile et . . .

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, vous constaterez que le ministre des Finances a établi des projections et que ce sont là les chiffres officiels divulgués par le gouvernement. De même, selon les statistiques officielles provenant de Statistique Canada, jusqu'à la fin d'avril, si je ne me trompe . . . lesquelles sont publiques, la moyenne du total des versements mensuels a été d'environ 600 millions de dollars. En multipliant ce montant, on peut établir les projections. Il faut donc deviner quel sera le taux de chômage jusqu'à la fin de l'année.

**M. Anguish:** Vous renvoyez la balle aux politiciens qui en débattent en Chambre, mais j'ai toujours cru que les politiciens établissaient les politiques, et si vous vous occupez de la prestation des programmes . . . j'ai toujours cru que les gouvernements fonctionnaient comme cela . . . je ne peux pas croire que vous attendiez du ministre qu'il vous dise quelles seront vos prévisions de dépenses d'ici à la fin de l'année alors que vous ne le savez même pas à la Commission d'assurance-chômage.

**M. Lafontaine:** Non, je dis que lorsqu'il a mentionné l'assurance-chômage dans son budget, le ministre des Finances a donné un chiffre.

Monsieur le président, le ministre des Finances a publié ces chiffres et . . .

**M. Anguish:** Pour mémoire, pourriez-vous nous dire ce qu'a alors déclaré le ministre au sujet de prestations à la fin de l'année?

**M. Lafontaine:** Dans son discours sur le budget, le ministre a fait référence à un déficit de \$2,2 milliards, sauf erreur.

**M. Anguish:** A raison d'une dépense totale de . . .

**M. Lafontaine:** Non, j'ai dit qu'il a fait référence à un déficit de \$2.2 milliards. Les paiements de l'an dernier s'élevaient à \$4,8 milliards, je crois.



[Text]

**Mr. Anguish:** Has the minister said anywhere what your total expenditures will be in payment of benefits by the end of the year?

**Mr. Lafontaine:** My minister, I believe, has not come out publicly with these numbers as yet.

**Mr. Anguish:** And you do not know, within the Unemployment Insurance Commission?

**Mr. Lafontaine:** I do work in unemployment insurance, but I think it is not for me, Mr. Chairman, to release these numbers. It is for ministers to release these numbers, not for me.

**Mr. Dye** has estimated that it might be around \$7 billion. **Mr. Dye** has said that in his statement.

**Mr. Anguish:** Would you agree with that?

**Mr. Lafontaine:** I think the question might be better posed to my minister than to me. I am an official.

**Mr. Anguish:** Well, yes, you are an official. You must know by your budgeting how much you are going to spend by the end of the year, and I think you have a right to tell this committee what that figure is. You are in the program-delivery business.

**Mr. Lafontaine:** Yes. As I have mentioned, the payments so far have been, on average, \$600 million per month. I will not speculate on the unemployment rate from now till the end of the year.

**The Chairman:** Mr. Anguish, I notice the Auditor General has estimated that the payments will probably exceed \$7 billion for this calendar year, and if you take \$600 million a month, as Mr. Lafontaine has referred to, and multiply it by 12, you get \$7.2 billion. Would you like Mr. Dye to comment on where he got those figures?

**Mr. Anguish:** No, I wanted them to comment on that, as a group of people in delivery of a government program—what they projected to be their expenditure in benefits by the end of the year.

**The Chairman:** I think probably what Mr. Lafontaine is saying is they have made the computation you are asking about and they make their reports to the minister and do not feel able to make them here.

**Mr. Anguish:** So on the information you have to date you would agree with the \$7 billion?

**Mr. Lafontaine:** I did not agree or disagree. I merely pointed out the fact that to April, on average, we have been paying out \$600 million. Various estimates have been made, and certain projections by the Minister of Finance, on the unemployment rate.

**Mr. Anguish:** In 1976 the total benefit payments were \$3.3 billion. This must put an awful strain on your staff in the Unemployment Insurance Commission. I am wondering if you are finding you have to sacrifice control for service because of

[Translation]

**M. Anguish:** Le ministre a-t-il dit à combien s'élèveront vos dépenses totales en prestations à la fin de l'année?

**M. Lafontaine:** Je ne crois pas que le ministre ait déjà publié ces chiffres.

**M. Anguish:** Et vous ne les connaissez pas, vous qui travaillez à la Commission d'assurance-chômage?

**M. Lafontaine:** En effet, je travaille à la Commission d'assurance-chômage, mais je ne pense pas qu'il soit de mon ressort, monsieur le président, de publier ces chiffres. C'est au ministre de le faire.

**M. Dye** a prévu que cette dépense s'élèverait à environ \$7 milliards. C'est ce que M. Dye a dit dans sa déclaration.

**M. Anguish:** Êtes-vous d'accord avec cette évaluation?

**M. Lafontaine:** Je crois qu'il vaudrait mieux poser cette question à mon ministre. Je ne suis que fonctionnaire.

**M. Anguish:** Justement, vous êtes fonctionnaire. Vous devez donc savoir, lorsque vous préparez vos prévisions budgétaires, combien vous aurez dépensé à la fin de l'année et je pense que vous vous devez de communiquer ce chiffre au comité. Après tout, vous êtes là pour exécuter un programme.

**M. Lafontaine:** En effet. Comme je le disais, jusqu'à maintenant, les paiements moyens par mois se sont élevés à \$600 millions. Je ne peux cependant pas faire d'hypothèse sur le taux de chômage d'ici à la fin de l'année.

**Le président:** Monsieur Anguish, je remarque que le vérificateur général a calculé que les paiements seront probablement supérieurs à \$7 milliards pour l'année civile; si nous prenons le chiffre donné par M. Lafontaine, \$600 millions par mois, et que nous le multiplions par 12, nous obtenons \$7,2 milliards. Voudriez-vous que nous demandions à M. Dye de nous expliquer sa méthode de calcul?

**M. Anguish:** Non, je voulais que les fonctionnaires, c'est-à-dire ceux qui sont chargés d'exécuter un programme gouvernemental, nous disent ce qu'ils prévoient comme dépenses en prestations d'ici à la fin de l'année.

**Le président:** Dans ce cas, je pense que M. Lafontaine nous dit qu'ils ont fait leurs calculs, qu'ils en ont fait rapport au ministre mais qu'ils ne se sentent pas habilités à nous communiquer ces renseignements.

**M. Anguish:** Donc, d'après les renseignements que vous avez aujourd'hui, vous seriez d'accord avec cette prévision de \$7 milliards?

**M. Lafontaine:** Je n'ai pas dit que j'étais d'accord ou non. J'ai tout simplement souligné que jusqu'en avril, en moyenne, nous avons versé des prestations d'une valeur de \$600 millions par mois. Le ministre des Finances a fait plusieurs prévisions sur le taux de chômage.

**M. Anguish:** En 1976, le montant total de prestations s'élevait à \$3,3 milliards. Cette augmentation des prestations versées a dû considérablement augmenté la charge de travail à la Commission de l'assurance-chômage. Je me demande si, à



[*Texte*]

the large number. I do not think your person-years have increased in a corresponding number since 1976.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, one thing which I believe is not public yet— the Treasury Board has approved 1,200 person-years recently to help us cope with the workload volume. We do recognize there has been a strain, and I have to give credit to our staff at the regional and local levels, who have been very dedicated and who have supported us in meeting the challenges. But we recognize that, given the numbers, something has to be done, and we have allocated to all regions, as of two weeks ago, an additional 1,200 person-years for fiscal year 1982-83. That will allow for the staffing of much more than 1,200 people.

• 1215

**Mr. Anguish:** Do some of the people who are with you have the figures in terms of the increase in your person-years, from the beginning of 1976 to the beginning of 1982?

**Mr. Lafontaine:** I do not have those in my book, Mr. Chairman. If we do not have them, we can certainly table them with the committee through you, Mr. Chairman. We will work this out, Mr. Chairman, and provide and table them with the committee.

**Mr. Anguish:** In terms of planning your new control mechanisms within the commission, have you had some problems in doing that because of the increased demand, because of the bad times that we are going through in terms of unemployment—the stressful conditions that we are going through right now? Will that hamper some of the control programs that you have put into place?

**Mr. Lafontaine:** All the trained staff that we have on claims adjudication or claims processing, naturally are being focussed fully on processing claims. But some of the people in controlled programs, such as basically the computer systems, are not being moved. Surely there is no deterrence in terms of moving ahead with our on-line systems. On quality control, quality assurance, we have been staffing and I will not suggest that there will be delays, but you cannot deal with the kind of volume that we have dealt with without basically expecting some slowdowns. I could not quantify whether there have been slowdowns. I also have to add our benefit control officers are remaining on the control program. But any organization faced with the kind of volume of work that we have right now naturally is trained and certain activities sometimes do not move as fast as we would like them to move.

**Mr. Anguish:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Anguish. Mr. Halliday.

**Mr. Halliday:** Thank you, Mr. Chairman. My colleague, Mr. Huntington, a former chairman of this committee, had to

[*Traduction*]

cause du grand nombre de prestataires, vous ne laissez pas tomber les contrôles au profit des services. Je ne crois pas que depuis 1976, le nombre d'années-personnes affectées à la commission ait augmenté parallèlement.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, je crois que je vais dévoiler ici un secret. Le Conseil du Trésor a approuvé récemment 1,200 années-personnes supplémentaires pour nous aider à faire face à l'augmentation de travail. Nous avons traversé une période difficile et je dois rendre hommage ici à nos employés des bureaux régionaux et locaux qui, grâce à leur dévouement, nous ont permis de faire face à la situation. Nous reconnaissons que l'augmentation de la charge de travail doit être prise en considération et c'est pourquoi, il y a deux semaines, nous avons réparti entre toutes les régions 1,200 années-personnes supplémentaires pour l'année financière 1982-1983. Cela donnera de l'emploi à beaucoup plus que 1,200 personnes.

**M. Anguish:** Les fonctionnaires qui sont avec vous auraient-ils des chiffres sur l'augmentation des années-personnes de la Commission, du début de 1976 au début de 1982?

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, je n'ai pas ces chiffres dans mon livre, mais nous pourrions certainement les faire parvenir au comité. Nous allons chercher ces réponses, monsieur le président, et nous la transmettrons au comité.

**M. Anguish:** Lorsque vous avez planifié vos nouveaux mécanismes de contrôle, l'augmentation de la demande vous a-t-elle posé des problèmes? La demande a en effet augmenté à cause des conditions difficiles que nous connaissons pour ce qui est du chômage. Ces difficultés nuiront-elles au programme de contrôle que vous avez adopté?

**M. Lafontaine:** Tous les employés compétents du service des demandes de prestations se concentrent bien évidemment sur l'étude de ces demandes. Cependant, certains fonctionnaires des programmes contrôlés, notamment les systèmes informatiques, ne sont pas déplacés. Donc rien ne nous empêche d'aller de l'avant pour nos systèmes en direct. Au sujet du contrôle de la qualité, nous avons doté les postes et, sans aller jusqu'à dire qu'il y aura des retards, je reconnais que nous ne pourrions faire face à cette charge de travail sans enregistrer un certain ralentissement. Je ne pourrais pas vous donner cependant une idée plus précise de ce ralentissement. J'aimerais également ajouter que les agents de contrôle des prestations demeurent affectés à l'administration du programme de contrôle. Il demeure cependant que tout organisme se voyant confié la somme de travail à laquelle nous faisons face maintenant est surchargé et que parfois certaines activités ne se font pas aussi rapidement que nous le voudrions.

**M. Anguish:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Anguish. M. Halliday.

**M. Halliday:** Merci, monsieur le président. Mon collègue, M. Huntington, qui a déjà présidé ce comité, a dû nous quitter

*[Text]*

leave at noon for another pressing engagement and there were a couple of matters on his mind that perhaps I could bring to the attention of our witnesses.

As a former chairman of the Public Accounts committee, Mr. Huntington recalls, I presume quite accurately, that back in 1977-78 the commission then was establishing a program evaluation. What has happened to that study? Was that in fact what has finally come into fruition in 1980-81?

**Mr. Lafontaine:** At that time, Mr. Chairman, we were establishing basically two groups to really help us monitor the activities of the UI, either from a program or audit point of view. One group, I have already referred to, was the audit group. At the same time, we have established a competent group of program evaluators to review the various aspects, not only of the UI program but also all other programs. This program is fully operational now and we are in fact conducting regular evaluations of all aspects of our commission. Mr. Chairman, if more details are requested, we have the director of the program evaluation branch with us today.

**Mr. Halliday:** So I guess my next question might be to the Auditor General. What does he feel is the quality of the program evaluation that is now in existence within the department?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, Dr. Halliday, we have not made an assessment of that at this time. We will be doing so when we conduct our comprehensive audit next year. I cannot give you an answer.

**Mr. Halliday:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Halliday. Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** With regard to your comments on the IMPAC work plan, I would like to know to what extent it has assisted you in achieving your goals for an improved administration of the UI program.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, if I may start in the broader context, the Comptroller General, two and a half years ago, approached the chairman and myself and asked us basically to participate in an IMPAC study which we in fact very willingly agreed to. At that time the Comptroller General studied the operations of the commission and came back with a list of areas where he felt improvement should be introduced.

• 1220

I should mention that the IMPAC study covered more than UI. It covered, first of all, our audit function; it covered our program evaluation function; it covered some of our financial areas; it covered the area of corporate planning and, last but not least, it basically highlighted, as the Auditor General has identified, the overpayment situation with regard to UI.

*[Translation]*

à midi parce qu'il avait d'autres engagements. Il m'a chargé de poser certaines questions aux témoins.

M. Huntington, ancien président du comité des comptes publics, se souvient assez bien, qu'en 1977-1978, la Commission a adopté un mécanisme d'évaluation des programmes. Qu'est-il advenu de cette étude? Est-ce cette même étude qui a abouti en 1980-1981?

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, à l'époque, nous avons créé essentiellement deux groupes pour nous aider à surveiller les activités de la Commission, que ce soit du point de vue des programmes ou de la vérification. Comme je le disais précédemment, le premier groupe s'occupait de la vérification. Parallèlement, nous avons créé un groupe d'évaluateurs de programmes compétents pour réviser les différents aspects du programme d'assurance-chômage et des autres programmes. Ce système d'évaluation est opérationnel à l'heure actuelle et nous faisons régulièrement des évaluations de toutes les activités de la Commission. Si le comité veut avoir plus de renseignements, monsieur le président, le chef de la Direction de l'évaluation des programmes est ici aujourd'hui.

**M. Halliday:** J'aimerais poser ma question suivante au Vérificateur général. Qu'en est-il, selon lui, de la qualité de l'évaluation des programmes au sein du ministère?

**M. Dye:** Monsieur le président, monsieur Halliday, nous n'avons pas encore évalué cet aspect du programme. Nous le ferons l'année prochaine lorsque nous procéderons à notre vérification intégrée. Je ne peux pas vous donner de réponse.

**M. Halliday:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Halliday. M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Pour en revenir à ce que vous disiez au sujet du plan de travail en RPCG, j'aimerais savoir dans quelle mesure ce processus a contribué à la réalisation de vos objectifs, c'est-à-dire une meilleure administration du programme d'assurance-chômage?

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, j'aimerais commencer par vous faire un historique de la question. Il y a deux ans et demi, le contrôleur général a demandé au président et à moi-même de participer à une étude RPCG, ce que nous avons accepté de bonne grâce. À l'époque, le contrôleur général avait étudié les différentes activités de la Commission et nous avait présenté une liste des services où des améliorations étaient selon lui possibles.

Je dois dire ici que l'étude RPCG ne se limitait pas à l'assurance-chômage. Elle portait avant tout sur les fonctions de vérification; elle couvrait également le système d'évaluation des programmes, certaines opérations financières, la planification de la Commission et, enfin, elle a permis de faire ressortir le problème des trop-payés comme le vérificateur général le soulignait, les paiements en matière d'assurance-chômage.

[Texte]

We have acted on all his points, and in fact I think I can say to his satisfaction, because we met with him recently.

With regard to the UI question, he recognized that this would be a longer-duration attempt. In fact, Mr. Marsham is here from the Auditor General, and is far more qualified to speak for him than I am, but we have submitted an action plan and I believe he is satisfied with that action plan, that it is moving and moving in the right direction.

**Mr. Desmarais:** Do you have any idea of the time span it will take for this action plan to be fully implemented?

**Mr. Lafontaine:** The action plan, Mr. Chairman, is basically what I have been referring to. It is no different from what we have been working with the Auditor General. As I mentioned earlier, the three groups are working together in an attempt to basically improve the administration of UI. So it basically covers the dates I was mentioning to the chairman earlier today in terms of all the various activities and the plan of implementation.

**Mr. Desmarais:** I wonder if we could have the comments of the Comptroller General's office. Mr. Marsham, are you satisfied that the progress to date is adequate?

**Mr. R. Marsham (Assistant Comptroller General, Management Practices Branch, Officer of the Comptroller General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. May I start by apologizing for the evident rudeness of my tardy arrival. I had been given by my office 11.30 a.m. as the time of the meeting, and I apologize.

Mr. Chairman, as far as the UI work plan is concerned, that plan is with our office. It is in the process of final review. I have no reason to believe that the Comptroller General will not endorse it. It has been with us for a couple of months but, as Mr. Desmarais and Mr. Lafontaine just cited, the Treasury Board has recently allocated the commission more person-years for the administration of this program, which will allow, I think, some of the work plan to go ahead without the slippage that might otherwise have been envisaged due to the workload of the program at the moment.

**Mr. Desmarais:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, did you have something else?

**Mr. Hovdebo:** Thank you. I want to go back to where we were before in those major improvements. Can the commission provide any kind of performance measures which we can use to say, okay, things are improving? I am very much worried about the fact that you might come back to us next year, after the Auditor General has proven that all of these improvements have just increased the number of errors, and say you that did not know. It took you four years to find it out. Do you have any kind of measures that we can measure this against, as a committee?

[Traduction]

Nous avons pris des mesures dans tous ces domaines et, suite à une rencontre que nous avons eue récemment avec lui, je crois pouvoir dire que ces mesures le satisfont.

Pour ce qui est de la question de l'assurance-chômage, il a reconnu que le travail se fera à plus longue haleine. De fait, M. Marsham, du bureau du vérificateur général, est ici présent et il est beaucoup mieux placé que moi pour en parler; cependant, nous avons présenté un plan d'action, qui semble satisfaire le vérificateur général et qui devrait nous permettre de faire des pas dans la bonne direction.

**M. Desmarais:** Savez-vous dans combien de temps ce plan d'action sera mis en oeuvre?

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, j'ai déjà parlé de ce plan d'action. Il ne diffère pas de ce que nous avons mis au point avec le vérificateur général. Comme je le disais précédemment, les trois groupes travaillent ensemble afin d'améliorer l'administration de l'assurance-chômage. Donc, le plan d'action se déroulera conformément aux dates que j'ai données au président tout à l'heure, portant sur les différentes activités et le plan de mise en oeuvre.

**M. Desmarais:** J'aimerais savoir ce qu'en pense le Bureau du contrôleur général. Monsieur Marsham, êtes-vous satisfait des progrès accomplis jusqu'à maintenant?

**M. R. Marsham (sous-contrôleur général, Direction des pratiques de gestion, Bureau du contrôleur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Permettez-moi de m'excuser de l'impolitesse évidente de mon retard. A mon bureau, on m'a dit que la séance ne commencerait qu'à 11h30 et je m'en excuse.

Monsieur le président, pour en revenir au plan de travail de l'assurance-chômage, nous l'avons à notre bureau et nous y mettons la dernière main. Tout me porte à croire que le contrôleur général en sera satisfait. Nous étudions ce plan depuis quelques mois et, comme M. Desmarais et M. Lafontaine le disaient, le Conseil du trésor vient d'autoriser à la Commission une augmentation d'années-personnes pour l'administration de ce programme, ce qui permettra, je pense, qu'une partie du plan soit adoptée sans les retards qui auraient pu être prévisibles à cause de la charge de travail de la Commission.

**M. Desmarais:** Merci.

**Le président:** Monsieur Hovdebo, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. Hovdebo:** Merci. J'aimerais revenir à la situation qui existait avant ces améliorations. La Commission pourrait-elle nous donner des points de comparaison qui nous permettraient de dire que l'administration s'est vraiment améliorée? Je ne voudrais pas que vous reveniez l'année prochaine, après que le vérificateur général ait prouvé que toutes ces améliorations n'ont rien fait d'autre qu'augmenter le nombre d'erreurs pour nous dire que vous ne le saviez pas. Vous avez mis quatre ans à découvrir la vérité. Pourriez-vous nous donner des points de comparaison pour mesurer votre performance?



[Text]

**Mr. Lafontaine:** We do not really have an overall measure, Mr. Chairman. I am sorry to keep repeating that and repeating what the Auditor General has mentioned. The end measure, naturally, and the true performance measure is basically the measure of overpayments and underpayments. What we have, Mr. Chairman, as I mentioned earlier, is that on all of these measure we are taking we have seen some individual benefits. What the compounding effect, as well as the deterrence effect, will be, in fairness to the committee, that will only be known, sir, basically when we have the results of the Auditor General. Like you, we would like to see them much earlier, but there have been so many systems implemented that I think the results would not have been that significant to have tested during that period.

• 1225

**Mr. Hovdebo:** You know, I am a farmer and I—

**The Chairman:** Excuse me. Maybe Mr. Dye would like to comment on your question.

**Mr. Dye:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Hovdebo, our office has been co-operating with the commission to transfer our expertise and our involvement in determining these efficiency-effectiveness measures. Over a 3-year period we expect that the commission will be able to carry this on without any assistance from us. In the past year, 46 per cent of the staffing on this project came from the commission, and 54 per cent from our office. We will transfer 100 per cent to them, so that they will be able to have procedures and systems within their own operations, and not be dependent on my office. It is my view that it is management's responsibility to know what is going on and not to depend on us.

**Mr. Hovdebo:** I was going to use an example. I am a farmer. I go out combining and if I find there is too much chaff in the grain, I turn on the air. However, in the process of turning on the air, I might lose a little more grain, and I have to know whether I am going to do that. I think what you are doing here is exactly the same thing. You are turning on the air, but you have no idea of how much grain you are passing over the sids. You are putting through all these improvements; you are getting clean grain maybe, but you have no idea as to whether the \$290 million is now \$590 million or a billion dollars. That to me seems incomprehensible. You should have some kind of yardstick by which you can measure and say, Okay, we are improving; instead of \$290 million or a certain percentage in 1977, or now, instead of 50 per cent errors, we are down to 35 per cent errors. For instance, that is a one-third reduction in the number of errors. Is that a realistic figure?

**Mr. Lafontaine:** I believe there are two parts to your question, sir. On the one hand, we do recognize that at this point there is no measure. There was one up to 1979. At that time I think it was, we made a decision, as did the Auditor General that, basically, we had to give a chance to the system

[Translation]

**M. Lafontaine:** Nous n'avons pas vraiment, monsieur le président, de points de comparaison. Je m'excuse de le répéter et de répéter ce qu'a dit le vérificateur général. En définitive, la mesure réelle de notre performance, c'est essentiellement les trop-payés et les sommes dues. Comme je le disais précédemment, monsieur le président, à l'égard de toutes ces mesures que nous prenons, nous avons constaté certaines améliorations. Quant à savoir quel en sera l'effet cumulatif, en toute honnêteté, nous ne le saurons que lorsque nous connaîtrons les conclusions du vérificateur général. Tout comme vous, nous aimerions les connaître très rapidement mais nous avons mis en oeuvre tant de nouveaux systèmes qu'il faudra attendre un certain temps avant de tirer des conclusions vraiment significatives.

**M. Hovdebo:** Je suis agriculteur et...

**Le président:** Excusez-moi. Peut-être que M. Dye voudrait répondre à votre question.

**M. Dye:** Merci, monsieur le président. Monsieur Hovdebo, notre bureau a collaboré avec la commission et nous avons détaché certains de nos collaborateurs pour établir ces mesures d'efficacité et d'efficience. D'ici à 3 ans, nous nous attendons que la commission soit en mesure de poursuivre cet effort sans notre aide. L'an passé, 46 p. 100 du personnel affecté à ce projet provenait de la commission et 54 p. 100 de notre bureau. Très bientôt, la totalité du personnel sera détachée complètement de notre bureau et la Commission pourra bénéficier des procédures et des systèmes adéquats au sein même de son administration, sans dépendre de notre bureau. À mon avis, la gestion a la responsabilité de surveiller les choses de près sans dépendre de nous.

**M. Hovdebo:** Je vais faire une petite comparaison. Je suis agriculteur. Quand je moissonne et que je constate qu'il y a trop de déchets dans le grain, j'augmente l'arrivée d'air. Néanmoins, en augmentant l'arrivée d'air, je risque de perdre un peu plus de grain, et il me faut alors faire preuve de jugement. Je pense que vous faites exactement la même chose. Vous augmentez l'arrivée d'air, mais vous ne savez pas combien de grain vous risquez de perdre ce faisant. Avec toutes ces améliorations, votre grain contient peut-être un peu moins de déchets, mais vous ne savez bien si vos pertes sont passées de 290 millions à 590 millions de dollars ou à un milliard de dollars; je n'arrive pas à comprendre cela. Vous devriez quand même pouvoir appliquer une norme qui vous permettrait de savoir si vous améliorez les choses. Vos erreurs qui vous coûtaient \$290 millions ou un certain pourcentage en 1977, les 50 p. 100 d'erreurs d'alors sont-elles désormais passées à 35 p. 100? Cela vous permettrait de dire qu'il y a eu réduction d'un tiers du nombre des erreurs. Est-ce une affirmation réaliste?

**M. Lafontaine:** Votre question comporte deux volets. D'une part, nous reconnaissons que pour l'instant nous ne pouvons pas quantifier. Jusqu'à 1979, nous pouvions le faire. À ce moment-là, le Vérificateur général et la commission ont décidé qu'il fallait permettre au système de s'accomoder de certaines



[Texte]

and really move with improvements. As I say, individually, we knew where it would pay off.

Basically, we could have done the opposite, and I do not think members of this committee would have been very pleased with us. We could have said, Well, we will not start testing certain things like ROH or ROE improvements, which had been recommended to us also by members of the private sector. What we are going to do, really, is to work on the development of a very detailed, and more sophisticated, tracking system. Then, when we have that in place, we will start improving new measures. Basically, we felt that we could not wait for that.

We had a measure from the Auditor General. We had some information as to where witnesses existed and, basically, we were testing at that time and were planning to test some new measures. So, rather than do that, we opted for introducing new measures. We are confident that there are improvements being made in the system. We have to mention, naturally, that the payouts will not be \$4.8 million, and that the system has been pressured this year.

But basically again, and coming back to the second part of your question, the "one third" reference, I have mentioned that we work from certain tests. We had to make some national projections. We felt when we did those that the "one third" appeared reachable. We also said, though, one year after full implementation, because we are not at the same level of implementation with everything.

I have just mentioned the UI on-line system. We have just received some evaluation results recently which show it to be a very good system, which will pay off. As yet, however, we do not have Quebec and Ontario. They are large systems; they take time. On average, to introduce it in one region like Ontario or Quebec, it takes 18 months. That is from beginning to end. We have to move slowly in order, as I say, not to cause havoc with the rest of our system. So when we used that, we felt that the target amount was reachable; but, at the same time, we recognize it will take time.

• 1230

**Mr. Hovdebo:** I have just one more question, and this may be to the Auditor General. In the process of the comprehensive audit which is coming up, will you be testing the cost-effectiveness of the comprehensive tracking system and will you be able to audit it? Will the commission's new tracking system be far enough along so that you will be able to audit it?

**Mr. Dye:** After listening to the testimony today, Mr. Hovdebo, the entire system may not be as far advanced as we might have hoped; but we will do the best we can to give you a cost-effectiveness analysis to the extent the system is in place at the time we do our audit.

[Traduction]

améliorations. Dans chacun des cas, nous savions celles qui seraient rentables.

Nous aurions pu procéder tout autrement, mais je ne pense pas que cela aurait été à la satisfaction des membres du Comité. En effet, nous aurions pu choisir de ne pas apporter des améliorations comme les avis d'embauchage et les relevés d'emploi, mesures qui avaient été recommandées par des gens du secteur privé. Nous aurions pu choisir de mettre au point un système de dépistage très compliqué et détaillé. Ensuite, nous nous aurions attaqués à l'objectif de l'amélioration grâce à de nouvelles mesures. Cependant, nous avons déterminé que cela ne pouvait pas attendre.

Le Vérificateur général nous exposait des faits. Nous savions où trouver des témoins; il y a certaines mesures qui ont été mises à l'essai ou que nous envisagions de mettre à l'essai. Presque immédiatement nous avons choisi de concrétiser ces nouvelles mesures. Nous avons de bonnes raisons de croire que cela a permis des améliorations. Naturellement, nous n'obtiendrons pas 4,8 millions de dollars en retour, et il faut dire que cela a signifié un accroissement de notre charge de travail cette année.

Je reviens à deuxième partie de votre question, quand vous faites allusion à une diminution d'un tiers des erreurs. Comme je l'ai dit, nous testons constamment nos mesures. Nous avons dû faire des projections nationales et une diminution d'un tiers nous semblait raisonnable. Il nous faut cependant attendre qu'une mesure ait été appliquée pendant une année complète car nous n'en sommes pas au même stade de mise en vigueur pour toutes les mesures.

Je viens de vous parler du système en direct d'assurance. Nous venons tout juste de recevoir un rapport d'évaluation qui indique que le système est très bon, qu'il donnera des résultats probants. Néanmoins, nous n'avons pas encore reçu les données du Québec et de l'Ontario. Il s'agit d'un système appliqué dans tout le pays et il faut du temps. Dans des régions comme l'Ontario et le Québec, il faut environ 18 mois pour qu'un système soit bien rôdé, du début à la fin. Il nous faut procéder lentement pour ne pas compromettre le reste de nos opérations. Par conséquent, lorsque nous nous sommes servis de cela, nous avons estimé qu'il était possible d'atteindre le montant visé. Nous reconnaissons cependant que cela sera long.

**M. Hovdebo:** Je n'ai qu'une autre question à poser, à l'intention du Vérificateur général peut-être. Lors de la prochaine vérification intégrée, allez-vous vérifier l'aspect coût-efficacité du système général de dépistage? Ce nouveau système général de dépistage sera-t-il en place depuis assez longtemps pour que vous puissiez le vérifier?

**M. Dye:** Après avoir entendu les témoignages d'aujourd'hui, monsieur Hovdebo, je crois que le système entier ne sera peut-être pas aussi perfectionné que nous l'espérons. Cela dit, nous ferons tout en notre pouvoir pour vous fournir une analyse coût-efficacité, dans la mesure où le système sera en vigueur au moment de la vérification.

*[Text]*

It is a qualified yes.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

That completes our questioning. I want to thank all of our witnesses for being with us this morning. In our usual cost-effective and efficient way we seem to have completed the examination of this subject in one meeting, and we will therefore not request that you return on Thursday morning, gentlemen.

For the members of the committee, Thursday morning we will have our steering committee meeting in the normal fashion and we will be examining our draft reports.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

La réponse est donc oui avec des réserves.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo.

Cela met fin à la période des questions. Je tiens donc à remercier tous nos témoins d'avoir été des nôtres ce matin. Comme d'habitude, nous avons été efficaces et avons réussi à terminer l'examen de ce sujet en une seule séance; il ne sera donc pas nécessaire que vous reveniez jeudi matin, messieurs les témoins.

A l'intention des membres du comité, jeudi matin, le comité directeur se réunira comme il le fait normalement, et nous examinerons les ébauches de nos rapports.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation.















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

## WITNESSES—TÉMOINS

Tuesday, July 20, 1982

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr Kenneth M. Dye, Auditor General;

Mr. R. Lalonde, Assistant Auditor General, Audit Operations.

*From the Department of Employment and Immigration:*

Mr. M.A.J. Lafontaine, Vice-Chairman, Canada Employment and Immigration Commission;

Mr. J.C.Y. Charlebois, Executive Director, Benefit Programs;

Mr. P.J. Gauvin, Executive Director, Finance and Administration Division;

Mr. H. Braiter, Acting Executive Director, National Systems and Services.

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. R. Marsham, Assistant Comptroller General, Management Practices Branch.

Le mardi 20 juillet 1982

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

M. R. Lalonde, Vérificateur général adjoint, Opérations de vérification.

*Du ministère de l'Emploi et de l'immigration:*

M. M.A.J. Lafontaine, vice-président, Commission de l'Emploi et de l'immigration du Canada;

M. J.C.Y. Charlebois, directeur exécutif, Programmes des prestations;

M. P.J. Gauvin, directeur exécutif, Division des finances et de l'administration;

M. H. Braiter, directeur exécutif par intérim, Systèmes et services nationaux.

*Du bureau de Contrôleur général du Canada:*

M. R. Marsham, contrôleur général adjoint, Direction des pratiques de gestion.



## HOUSE OF COMMONS

Issue No. 62

Thursday, July 29, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

## CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 62

Le jeudi 29 juillet 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des***Public Accounts****Comptes publics**

## RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981:

- (a) Payroll Costs Management;
- (b) Comprehensive audit of the Department of Fisheries and Oceans; and
- (c) Department of Transport—Double Benefit to Canadian National

## CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981:

- a) Gestion de l'utilisation optimale du personnel;
- b) Vérification intégrée du ministère des Pêches et Océans; et
- c) Ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien national

## INCLUDING:

Seventeenth Report (The Miscellaneous Report) to the House

## Y COMPRIS:

Le dix-septième rapport (Rapport sur diverses questions) à la Chambre



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Burghardt
Baker ( <i>Nepean—Carleton</i> )	Evans
Bloomfield	Ferguson
Bosley	Halliday
Bossy	Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington	Nicholson (M <sup>re</sup> )
Kelly	Peterson
Lambert	Schroder
MacBain	Wright—(20)

(Quorum 11)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, July 29, 1982:

Mr. Burghardt replaced Mr. Dingwall;  
Mr. Peterson replaced Mr. Gendron;  
Mr. Bossy replaced Mr. Lapointe (*Beauce*).

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 29 juillet 1982:

M. Burghardt remplace M. Dingwall;  
M. Peterson remplace M. Gendron;  
M. Bossy remplace M. Lapointe (*Beauce*).

## REPORT TO THE HOUSE

Friday, July 30, 1982

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## SEVENTEENTH REPORT

(The Miscellaneous Report)

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, the following three items:

A—Chapter 3—Payroll Costs Management;

B—Chapter 8—Comprehensive Audit of the Department of Fisheries and Oceans; and

C—Paragraph 15.6—Department of Transport—Double Benefits to Canadian National resulting from failure to consider all significant financial implications of new legislation.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

*A—Payroll Costs Management*

3. Your Committee heard testimony from the central agencies involved in payroll costs management, viz. the Treasury Board Secretariat (the Secretariat) and the Public Service Commission (the Commission), and considered a number of issues, with emphasis on:

(a) the responsibilities of the Secretariat and the Commission to enforce their policies;

(b) the division of responsibilities between the Secretariat and the Commission; and

(c) the progress made by the Secretariat and the Commission in the areas of human resources planning, training and information systems in light of the Auditor General's comments.

4. The Secretariat stated that it wished to exercise less control over the monitoring, follow-up, and evaluation of its policies regarding the daily management of departments. Your Committee agrees with the Auditor General's statement that the Treasury Board, through its Secretariat, has a responsibility to monitor and evaluate its own policies. Your Committee feels that the Secretariat ought to exercise whatever measure of control is necessary to ensure that departments comply with its policies.

5. Your Committee noted that the Secretariat and the Commission have reached an understanding regarding their mutual division of roles and responsibilities in the area of personnel management. Your Committee has received an outline of this understanding in point form but finds many areas where responsibilities overlap or the division of responsibilities is unclear. Your Committee recommends that the agencies

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le vendredi 30 juillet 1982

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## DIX-SEPTIÈME RAPPORT

(Rapport sur diverses questions)

1. Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié le Rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et, en particulier, les trois points suivants:

A—Chapitre 3—La gestion de l'utilisation optimale du personnel;

B—Chapitre 8—La vérification intégrée des activités du ministère des Pêches et Océans; et

C—Le paragraphe 15.6—Ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien national en raison de la considération incomplète des retombées financières importantes d'une nouvelle loi.

2. Le Comité remercie les témoins de leur collaboration.

*A—La gestion de l'utilisation optimale du personnel*

3. Le Comité a recueilli le témoignage des principaux organismes s'occupant de la gestion de l'utilisation optimale du personnel, c'est-à-dire du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et de la Commission de la Fonction publique (la Commission), et a étudié les problèmes suivants:

a) les responsabilités respectives du Secrétariat et de la Commission relatives à l'application de leurs politiques;

b) le partage des responsabilités entre le Secrétariat et la Commission; et

c) les progrès du Secrétariat et de la Commission en matière de planification et de formation des ressources humaines et de systèmes d'information, suite aux observations du Vérificateur général.

4. Le Secrétariat a déclaré qu'il n'entendait pas exercer un aussi grand contrôle en matière de surveillance, de suivi et d'évaluation de ses politiques relatives à la gestion des activités quotidiennes des ministères. Le Comité est d'accord avec le Vérificateur général pour que le Conseil du Trésor, par l'entremise de son Secrétariat, contrôle et évalue ses propres politiques. Il estime donc que le Secrétariat devrait mettre en oeuvre toutes les mesures de contrôle nécessaires pour s'assurer que les ministères appliquent ses politiques.

5. Le Comité note que le Secrétariat et la Commission se sont entendus sur le partage des rôles et responsabilités en matière de gestion du personnel. Le Comité a reçu un résumé de cette entente et constate que dans bien des domaines les responsabilités continuent de chevaucher ou que leur partage n'est pas clair. Le Comité recommande à ces organismes de résoudre ces difficultés avant de mettre en oeuvre leur projet de partage des responsabilités.

resolve these problems before they implement this division of responsibilities.

6. Your Committee was informed that staff training and development is subject to the Secretariat's policy guidelines and has been delegated to the Commission, for management and special area training, and to the departments, for line training functions. Once again, your Committee notes that the division of responsibilities between the two central agencies is unclear. Your Committee shares the Auditor General's concern about the inadequacy of departmental processes for identifying training needs and evaluating training programs. For example, departments have used training courses as rewards, rather than in response to systematically identified training needs through personnel appraisal systems. Your Committee feels that this practice must be eliminated. Your Committee concludes that the Secretariat has the responsibility to review its training policies and practices, together with those of departments, in order to ensure that needed improvements are made.

7. The Secretariat and the Commission have admitted to duplication of human resources information systems. Your Committee shares the Auditor General's concern that up to 60 per cent of the data required for the public service is exactly the same as that required for the central agencies. Your Committee recommends that the responsible parties eliminate this wasteful duplication.

*B—Comprehensive Audit of the Department of Fisheries and Oceans (the Department)*

8. Your Committee heard testimony on the major issues arising from the comprehensive audit of the Department, with emphasis on:

- (a) overcapitalization in the fishing industry and related fishing vessel subsidy programs of the Department (and of other Government departments);
- (b) cost-effectiveness of expenditures per species of fish;
- (c) weaknesses in the Department's support services; and
- (d) efficiency and effectiveness of various programs of the Department, including the fish hatcheries program.

9. The Auditor General reported that excess fishing capacity is a serious problem for the Canadian fishing industry. Your Committee was therefore concerned by his finding that the Department's Fishing Vessel Assistance Program aggravated the problem of excess capacity in the fishing fleet. There were related inadequacies in the Department's fishing vessel quota system. Your Committee has also been informed of other Government programs, such as those administered by the Department of Industry, Trade and Commerce, that subsidize the construction of unneeded vessels. Your Committee finds that these subsidies do not serve one of the Department's major objectives, set forth in its Estimates before Parliament, viz. the rational and economic utilization of Canada's fishery resources. Your Committee questions the usefulness of fishing vessel subsidies and recommends that these programs be reviewed.

6. Le Comité a appris que la formation et le développement du personnel sont assujettis aux lignes directrices générales du Secrétariat, la formation en gestion et dans des domaines spéciaux étant déléguée à la Commission, la formation des cadres étant laissée aux ministères. Ici encore, le Comité estime que le partage des responsabilités entre les deux organismes centraux n'est pas clair. Il croit que le Vérificateur général a raison d'affirmer que les méthodes de détermination des besoins en formation et d'évaluation des programmes de formation ne sont pas satisfaisantes. Par exemple, les ministères ont offert des cours de formation pour récompenser certains employés plutôt que pour répondre à des besoins de formation clairement établis à l'aide des systèmes d'évaluation du personnel. Le Comité estime qu'il faut mettre fin à cette pratique. En conclusion, il est d'avis que le Secrétariat devrait réviser ses politiques et pratiques en matière de formation, ainsi que celles des ministères, de manière que les améliorations nécessaires soient apportées.

7. Le Secrétariat et la Commission ont admis le chevauchement de leurs systèmes respectifs d'information sur les ressources humaines. Le Comité se demande, à l'instar du Vérificateur général, pourquoi près de 60% des données requises par la Fonction publique sont identiques à celles qui sont exigées par les organismes centraux. Le Comité recommande aux parties responsables de faire disparaître ce chevauchement inutile.

*B—Vérification intégrée des activités du ministère des Pêches et Océans (le Ministère)*

8. Le Comité a recueilli des témoignages relativement aux principales questions qu'a soulevées la vérification intégrée des activités du Ministère, qui a surtout porté sur les points suivants:

- (a) la surcapitalisation de l'industrie des pêches et des programmes connexes d'aide aux bateaux de pêche du Ministère (et d'autres ministères gouvernementaux);
- (b) le coût/efficacité des crédits affectés à chaque espèce de poisson;
- (c) les faiblesses du service de soutien du Ministère; et
- (d) l'efficacité et la pertinence de divers programmes du Ministère, incluant le programme des piscifactoreries.

9. Le Vérificateur général a signalé la gravité du problème résultant de trop de moyens de pêche, dans l'industrie des pêches canadienne. Le Comité s'inquiète qu'il ait constaté que le Programme d'aide aux bateaux de pêche du Ministère aggravait le problème du nombre excédentaire de bateaux de pêche. Des lacunes connexes existaient aussi dans le système de contingentement des bateaux de pêche du Ministère. Le Comité a également appris que d'autres programmes du gouvernement, par exemple ceux qu'administre le ministère de l'Industrie et du Commerce, subventionnent également la construction de bateaux dont on n'a pas besoin. Le Comité estime que ces subventions vont à l'encontre des principaux objectifs du Ministère, dont il est fait état dans le budget des dépenses, à savoir l'utilisation rationnelle et économique des ressources halieutiques du Canada. Le Comité met donc en



10. The Auditor General reported on the wide variations in the Department's Maritime region expenditures per fish species—from 3 cents per dollar of landed value of scallops to \$12.60 per dollar of landed value of salmon. In spite of the Department's explanations, your Committee shares the Auditor General's concern that the Department has not carried out an analysis to determine what relative level of expenditure would be appropriate to devote to each species. Your Committee therefore recommends that the Department immediately undertake such an analysis to ensure an economic and cost-effective use of public monies in Canada's fishery.

11. The Auditor General found weaknesses in the Department's support services in the areas of Electronic Data Processing (EDP) management, payroll costs management, internal audit, and facilities and materiel management. The Department acknowledged these weaknesses and undertook to implement corrective measures within a specific time frame. Your Committee requests a report by December 31, 1982 on the Department's progress in improving support services.

12. Your Committee reviewed the Auditor General's findings on the economy, efficiency and effectiveness of various Department programs, including:

(a) Fish hatcheries—Your Committee feels that the Department has serious problems of inefficiency and recommends that it implement corrective measures as soon as possible;

(b) Allocation of fishing rights—Your Committee shares the Auditor General's concern that the present allocation between inshore and offshore sectors results in a situation where "... both sectors are prone to take too much fish too quickly, with resultant poor quality fish, huge inventories surpassing demand and depressing price, and idle periods after quotas are caught." Your Committee recommends that the Department re-evaluate and redesign its allocation processes in light of the Auditor General's findings; and

(c) Quality of socio-economic information in use in the Department—Your Committee feels that the information collected at the present time, such as cost and earnings studies on the fishing fleet and data on fishermen's incomes, needs improvement and should be used more extensively in making allocation decisions. Your Committee therefore recommends that the Department improve the quality of its socio-economic information.

Your Committee requests a progress report on the above items by December 31, 1982.

*C—Department of Transport—Double Benefits to the Canadian National Railway System (CN)*

13. Your Committee heard testimony from the Departments of Transport and Finance, the Canadian Transport Commis-

sion question l'utilité des programmes de subvention aux bateaux de pêche et recommande que ces programmes soient revus.

10. Le Vérificateur général a signalé que dans les Maritimes, le Ministère affectait des sommes très différentes aux diverses espèces de poisson, à savoir de 3 cents le dollar pour la valeur au débarquement des pétoncles à 12,60 \$ le dollar pour la valeur au débarquement du saumon. En dépit des explications fournies par le Ministère, le Comité partage l'avis du Vérificateur général et estime que le Ministère n'a pas cherché à déterminer combien il devrait dépenser pour chaque espèce. Le Comité recommande par conséquent au Ministère de procéder immédiatement à cette analyse en vue d'assurer l'utilisation rationnelle des deniers publics dans l'industrie des pêches au Canada.

11. Le Vérificateur général a constaté certaines lacunes du service de soutien du Ministère dans les domaines de la gestion de l'informatique, de la gestion de l'utilisation optimale du personnel, de la vérification interne et de la gestion du matériel et des installations. Le Ministère a reconnu l'existence de ces faiblesses et s'est engagé à adopter des mesures de redressement dans des délais précis. Le Comité a demandé au Ministère de lui présenter le 31 décembre 1982, un rapport sur l'amélioration des services de soutien.

12. Le Comité a étudié les conclusions du Vérificateur général sur l'économie, l'efficacité et l'efficience des divers programmes du Ministère, notamment:

a) Les piscifactories—Le Comité estime que le Ministère fait preuve d'une grande inefficacité en ce domaine et lui recommande d'adopter des mesures rectificatives aussitôt que possible;

b) La répartition des droits de pêche—Le Comité partage l'avis du Vérificateur général et estime que la répartition actuelle entre secteurs de pêche côtière et hauturière aboutit à une situation où chacun de «... ces deux secteurs est enclin à prendre trop de poissons trop rapidement; il en résulte du poisson de piètre qualité, d'énormes quantités dépassant la demande, une réduction des prix, et enfin, des périodes d'inactivité après que les quotas ont été atteints.» Le Comité recommande que le Ministère réétudie son système de répartition et le révise en tenant compte des conclusions du Vérificateur général; et

c) La qualité des renseignements socio-économiques utilisés par le Ministère—Le Comité estime que les données recueillies en ce moment, par exemple les études en matière de coût et de gains de la flotte de pêche et celle sur le revenu des pêcheurs, ne sont pas entièrement adéquats et que le Ministère devrait s'en servir davantage lorsqu'il décide de la répartition des stocks. Le Comité recommande par conséquent que le Ministère obtienne de meilleurs renseignements socio-économiques.

Votre Comité recommande aussi de rendre compte des progrès réalisés au sujet des rubriques cités plus haut et cela pour le 31 décembre 1982.

*C—Ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien national (CN)*

13. Le Comité a recueilli le témoignage de représentants des ministères des Transports et des Finances, de la Commission

sion (CTC), the Auditor General and CN itself on the question of double benefits to CN. A number of issues were considered, with emphasis on:

(a) the failure of the Department of Transport to consider all significant financial implications of the CN Capital Revision Act of 1978; and

(b) the question of whether or not there were double benefits and, if so, what should be done about it.

14. The passage of the CN Capital Revision Act in 1978 changed CN's capital structure and its financial relationship with the Government. Two aspects of this financial relationship were CTC subsidies for the operation of uneconomic branch lines and passenger services and the Department of Transport payment of CN's deficits prior to 1975. During the period 1971 to 1975, CN became eligible for these CTC subsidies and also incurred deficits, resulting in compensation from Transport. The practice was to deduct the amount of CTC subsidies in any given year before calculating the Department of Transport deficit compensation. However, approximately \$150 million of CTC subsidy payments were delayed and remained outstanding when the recapitalization legislation was being drafted in 1977. The Auditor General found, and the Department of Transport stated before your Committee, that the officials of Transport had not considered the unpaid CTC subsidies when putting the recapitalization legislation before their Minister and Cabinet. This resulted in double benefits to CN when CTC paid \$53 million of these subsidies over the 1978 to 1980 period. In addition, Transport officials did not consult with CTC at any time. Your Committee finds these omissions on the part of the officials of Transport highly regrettable and recommends that the Treasury Board take measures to ensure that the financial implications of new legislation are properly understood so that situations like this do not recur. In particular, your Committee recommends that the Privy Council Office ensure that all departments adhere to its Guidance Manual for the Preparation and Handling of Cabinet Papers.

15. Having established that CN received double benefits, your Committee feels that the Government should comply with the recommendation of the Auditor General and resolve this matter, in light of CN's continuing claim for pre-1978 CTC subsidies, and that the Government report back to your Committee by December 31, 1982.

### *Recommendations*

16. With respect to Payroll Costs Management, your Committee recommends that:

(a) the Treasury Board Secretariat exercise whatever measure of control is necessary to ensure that departments comply with its policies;

(b) the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission resolve problems of a lack of clarity and overlapping responsibilities before they implement the division of responsibilities that they outlined to your Committee;

canadienne des transports (CCT), du Vérificateur général et du CN lui-même au sujet des paiements doubles faits aux Chemins de fer nationaux du Canada. Plusieurs questions ont été abordées, notamment:

a) la non-considération par le ministère des Transports de toutes les implications financières importantes de la Loi de 1978 sur la révision du capital des Chemins de fer nationaux du Canada; et

b) l'existence ou non d'un bénéfice double, et dans l'affirmative les mesures à prendre à ce sujet.

14. L'adoption, en 1978, de la Loi sur la révision du capital des chemins de fer nationaux du Canada a modifié la structure du capital du CN et ses relations financières avec le gouvernement, notamment au chapitre des subventions versées par la CCT pour l'exploitation de certains embranchements et services de passagers peu rentables, et du paiement par le ministère des Transports des déficits du CN antérieurs à 1975. De 1971 à 1975, le CN a été déclaré admissible à ces subventions de la CCT et a aussi subi des pertes donnant droit à une compensation des Transports. Il s'agissait pour chaque année considérée, déduire le montant des subventions de la CCT avant de calculer le montant de la compensation accordé par le ministère des Transports. Mais un remboursement de l'ordre de 150 millions de dollars de la CCT a été retardé et est demeuré en souffrance au moment de la réforme de la Loi en 1977. Le Vérificateur général a établi, et les représentants du ministère des Transports ont déclaré devant le Comité, que les officiels de ce ministère n'avaient pas tenu compte de cette subvention non versée par la CCT au moment de soumettre au ministre et au cabinet la Loi sur la révision du capital. Il s'est donc trouvé que le CN a été payé deux fois, la CCT ayant payé 53 millions de dollars de 1978 à 1980. De plus, les officiels des Transports n'ont à aucun moment consulté la CCT. Le Comité estime fort regrettable cette omission de leur part et recommande au Conseil du Trésor de prendre des dispositions pour que toutes les incidences financières d'une nouvelle loi soient bien comprises afin d'éviter la répétition de cas semblables. Le Comité recommande notamment que le Bureau du Conseil privé veille à ce que tous les ministères appliquent le Guide pour la préparation et le traitement des dossiers du Cabinet.

15. Ayant établi que le CN avait été payé deux fois, le Comité estime que le gouvernement devrait accepter la recommandation du Vérificateur général et régler ce problème, en raison des demandes que le CN continue de présenter pour obtenir de la CCT les mêmes subventions qu'il recevait avant 1978, et que le gouvernement rende compte à votre Comité pour le 31 décembre 1982.

### *Recommendations*

16. Concernant la gestion de l'utilisation optimale du personnel, le Comité recommande:

a) que le Secrétariat du Conseil du Trésor mette en oeuvre toutes les mesures de contrôle nécessaires pour s'assurer que les ministères appliquent ses politiques;

b) que le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique tirent au clair le chevauchement de leurs responsabilités avant d'adopter le partage des responsabilités qu'ils ont présenté au Comité;

(c) the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission review their training policies and practices, together with those of departments, in order to ensure that the improvements recommended by the Auditor General are made; and

(d) the central agencies and departments responsible for the duplication of human resources information systems eliminate such duplication.

17. With respect to the comprehensive audit of the Department of Fisheries and Oceans, your Committee recommends that:

(a) the Government review its fishing vessel subsidy programs in order to assess their need and effectiveness;

(b) the Department immediately undertake an analysis of its relative levels of expenditure per species of fish in order to better justify these expenditures and ensure an economic and cost-effective use of public monies in Canada's fishery;

(c) the Department improve its support services;

(d) the Department implement corrective measures to improve the efficiency of its fish hatcheries;

(e) the Department re-evaluate and redesign its allocation processes in light of the Auditor General's findings;

(f) the Department take measures to improve the quality of its socio-economic information and to make better use of this information in making allocation decisions; and

(g) the Department report back to your Committee by December 31, 1982 on the above recommendations.

18. With respect to the Department of Transport and payment of double benefits to CN, your Committee recommends that:

(a) the Department of Transport take measures to ensure that double benefits not occur;

(b) the Treasury Board take measures to ensure that the financial implications of new legislation are properly understood by the responsible officials, their Minister and Cabinet;

(c) the Privy Council Office ensure that all departments adhere to its Guidance Manual for the Preparation and Handling of Cabinet Papers; and

(d) the Government resolve the question of double benefits to CN, and report back to your Committee by December 31, 1982.

c) que le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique examinent leurs politiques et pratiques de formation, ainsi que celles des ministères, pour s'assurer que les améliorations recommandées par le Vérificateur général soient bien apportées; et

d) que les organismes centraux et ministères responsables du dédoublement des systèmes d'information sur les ressources humaines mettent fin à ce double emploi.

17. Concernant la vérification intégrée des activités du ministère des Pêches et Océans, le Comité recommande:

a) que le gouvernement réévalue l'efficacité et les besoins de ses programmes d'aide aux bateaux de pêche;

b) que le Ministère entreprenne immédiatement une analyse de l'affectation relative de ses fonds pour chaque espèce de poisson, de manière à pouvoir mieux justifier ses crédits et à garantir une utilisation vraiment économique et rentable des deniers publics dans le domaine des ressources halieutiques du Canada;

c) que le Ministère améliore ses services de soutien;

d) que le Ministère mette en oeuvre des mesures susceptibles d'accroître l'efficacité de ses piscifactures;

e) que le Ministère réévalue sa méthode de répartition de stocks et en élabore une nouvelle en tenant compte des conclusions du Vérificateur général;

f) que le Ministère prenne des dispositions propres à améliorer la qualité de ses renseignements socio-économiques et en fasse une meilleure utilisation lorsqu'il prend des décisions relatives à la répartition des stocks; et

g) que le Ministère rende compte à nouveau à votre Comité pour le 31 décembre 1982 au sujet des recommandations précédentes.

18. Concernant le ministère des Transports et les paiements doubles effectués au CN, le Comité recommande:

a) que le ministère des Transports prenne les mesures adéquates pour que double bénéfice ne puisse se reproduire;

b) que le Conseil du Trésor prenne des mesures pour que les incidences financières d'une nouvelle loi soient bien comprises par les officiels responsables, par leur ministre et par le cabinet;

c) que le Bureau du Conseil privé veille à ce que tous les ministères appliquent les dispositions du Guide pour la préparation et le traitement des dossiers du cabinet; et

d) que le gouvernement trouve une solution au problème des versements doubles effectués au CN, et rende compte à votre Comité pour le 31 décembre 1982.



19. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issues Nos. 51, 55, 56, and 62 of the First Session of the Thirty-second Parliament) is tabled.

Respectfully submitted,

19. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules n<sup>os</sup> 51, 55, 56, et 62 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

BILL CLARKE,

*Chairman.*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JULY 29, 1982  
(71)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 11:20 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Baker (Nepean—Carleton), Bloomfield, Bosley, Bossy, Burghardt, Clarke (Vancouver Quadra), Evans, Ferguson, Halliday, Hovdebo, Huntington, Kelly, Lambert, MacBain and Peterson.

*Other Member present:* Mr. Garant.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, the following:

(a) Chapter 3—Payroll Costs Management;

(b) Chapter 8—Comprehensive audit of the Department of Fisheries and Oceans; and

(c) Paragraph 15.6—Department of Transport—Double Benefits to Canadian National resulting from failure to consider all significant financial implications of new legislation.

The Committee commenced consideration of the draft Seventeenth Report.

On motion of Mr. MacBain, seconded by Mr. Huntington, it was agreed,—That the draft Report, as amended, be adopted as the Committee's Seventeenth Report and be presented by the Chairman to the House.

On motion of Mr. MacBain, seconded by Mr. Huntington, it was agreed that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Diagram entitled "Project Approval Process" omitted from Appendix "PUBL-85" in Issue No. 59, concerning capital and non capital projects exceeding \$0.5 million. (See Appendix "PUBL-88").

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated May 31, 1982, to the Minister of Veterans Affairs, requesting a response to the Committee's recommendation 17(c) contained in its Tenth Report. (See Appendix "PUBL-89").

Letter from the Minister of Veterans Affairs, dated July 26, 1982, responding to the above letter, Appendix "PUBL-89". (See Appendix "PUBL-90").

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 29 JUILLET 1982  
(71)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos à 11h20 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Baker (Nepean—Carleton), Bloomfield, Bosley, Bossy, Burghardt, Clarke (Vancouver Quadra), Evans, Ferguson, Halliday, Hovdebo, Huntington, Kelly, Lambert, MacBain et Peterson.

*Autre député présent:* M. Garant.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981 et tout particulièrement des chapitres suivants:

a) Chapitre 3—La gestion de l'utilisation optimale du personnel;

b) Chapitre 8—La vérification intégrée du ministère des Pêches et Océans; et

c) Paragraphe 15.6—Ministère des Transports—Double bénéfice au Canadien National en raison de la considération incomplète des répercussions financières importantes d'une nouvelle loi.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche du Dix-septième Rapport.

Sur motion de M. MacBain, appuyé par M. Huntington, il est convenu,—Que le projet de rapport modifié soit adopté comme le Dix-septième Rapport du Comité et soit présenté par le président à la Chambre.

Sur motion de M. MacBain, appuyé par M. Huntington, il est convenu,—Que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Diagramme intitulé «Processus d'approbation de projet», que l'on a oublié d'inclure à l'Appendice «PUBL-85» dans le fascicule no 59, concernant les projets de capitaux ou de non-capitaux qui dépassent 0,5 million de dollars. (Voir Appendice «PUBL-88»).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 31 mai 1982 au ministre des Affaires des anciens combattants, dans laquelle il lui demande une réponse à la Recommandation 17(c) du Comité contenue dans son Dixième Rapport. (Voir Appendice «PUBL-89»).

Lettre du ministre des Affaires des anciens combattants en date du 26 juillet 1982 en réponse à la lettre susmentionnée, Appendice «PUBL-89». (Voir Appendice «PUBL-90»).

At 12:07 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call  
of the Chair.

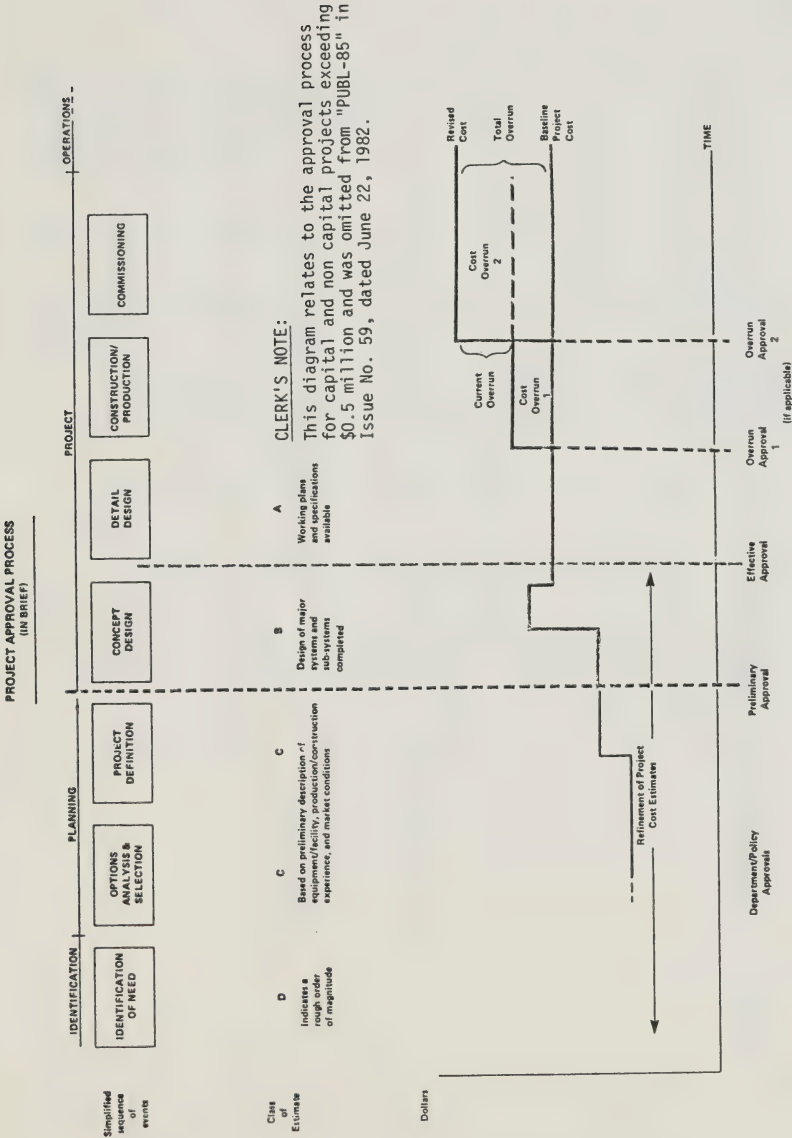
A 12h07, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle  
convocation du président.

*Le greffier du Comité*

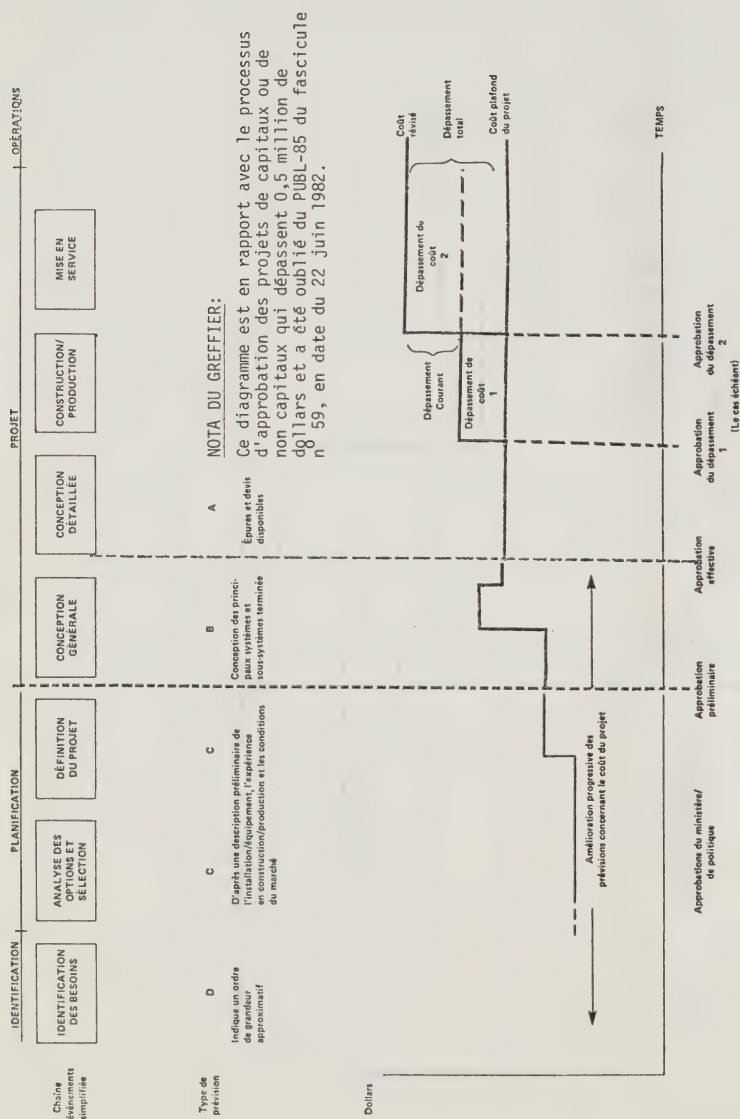
J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

APPENDIX "PUBL-88"



## APPENDICE «PUBL-88»

PROCESSUS D'APPROBATION DE PROJET  
(EN BRETEL)



## APPENDIX 'PUBL-89'

O T T A W A  
K1A 0A6

May 31st, 1982

Hon. W. Bennett Campbell, P.C., M.P.  
Minister of Veterans' Affairs  
Room 531-CB, House of Commons  
OTTAWA K1A 0A6

Dear Mr. Campbell:

Reference is made to the Tenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated November 23, 1981 and recommendation 17(c) which was as follows:

17(c) the Government consider a change in the reporting procedures of the Canadian Pension Commission so that it becomes more responsive to Parliament.

This recommendation was rejected in your letter dated April 22, 1982, and recently we discussed this matter very briefly in the House of Commons.

To explain the recommendation, you should be aware that it was the Committee's conclusion that, because of the current legislation which makes the Commission an independent body, there was inadequate control over the Commission. The Committee felt that new legislation was required to make it responsible to and accountable to the Minister of Veterans' Affairs so that appropriate supervision could be exercised.

I hope that this clarifies our recommendation and would appreciate a response on this matter.

Sincerely,

Bill Clarke, M.P.  
Vancouver Quadra

## APPENDIX ' 'PUBL-90' '

July 26, 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

Thank you for your letter of May 31, 1982 concerning the Tenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, which recommended changing the reporting procedures of the Canadian Pension Commission.

As you are no doubt aware, the Canadian Pension Commission is a quasi-judicial independent agency reporting to Parliament through the Minister of Veterans Affairs. It operates primarily under the authority of the Pension Act; Civilian War Pensions and Allowances Act, Parts I to X; Compensation for Former Prisoners of War Act; Flying Accidents Compensation Regulations; R.C.M.P. Pension Continuation and Superannuation Acts; The Halifax Relief Commission Pension Continuation Act; and the Gallantry Gratuities and Annuities Order.

The reason the Commission reports to Parliament is to ensure that its decisions on individual cases are not subject to interpretation or modification by a Minister, and are independent of the political process. The Pension Act, for example, assigns to the Commission, the responsibility of adjudicating on pension applications at the first and second levels. As the Minister of Veterans Affairs, I am quite satisfied that the Chairman of the Canadian Pension Commission and his officials are fully aware of their responsibility to me and to the war veterans of Canada. I, therefore, have no intention of interfering with the Commission's adjudication process.

In closing, I might point out that the Canadian Pension Commission has, over the years, and particularly since 1971, played a very active and responsive role in advising the government on areas of legislative change to benefit veterans and their survivors, thereby responding to Parliamentary priorities.

Yours sincerely,

W. Bennett Campbell  
Minister of Veterans Affairs

## APPENDICE «PUBL-89»

O T T A W A  
K1A 0A6

Le 31 mai 1982

L'honorable W. Bennett Campbell, C.P., député  
Ministre des Affaires des anciens combattants  
Pièce 531, Edifice du Centre  
Chambre des communes  
OTTAWA K1A 0A6

Monsieur le député,

La présente lettre a trait au dixième rapport du Comité permanent des comptes publics du 23 novembre 1981 et à la recommandation 17c) qui y est ainsi libellée:

17c) que le gouvernement envisage de modifier la présentation des rapports de la Commission canadienne des pensions de façon qu'ils répondent davantage aux besoins du Parlement;

Vous avez rejeté cette recommandation dans votre lettre du 22 avril 1982, mais récemment, la Chambre des communes s'est penchée brièvement sur la question.

La recommandation susmentionnée a été adoptée parce que le Comité a conclu que la Commission était assujettie à un contrôle inadéquat, la loi actuelle en faisant un organisme indépendant. Le Comité a exprimé l'avis qu'une nouvelle loi devait être adoptée pour amener la Commission à faire rapport au ministre des Affaires des anciens combattants, qui pourrait ainsi exercer sur elle une surveillance convenable.

J'espère que ces explications préciseront la teneur de notre recommandation et je serais heureux de recevoir vos commentaires à ce sujet.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le député, l'expression de mes sentiments distingués.

Le député de Vancouver Quadra,

Bill Clarke

## APPENDICE « PUBL - 90 »

Le 26 juillet 1982

Monsieur Bill Clarke, député  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le député,

Je vous remercie de votre lettre du 31 mai 1982 concernant le dixième rapport du Comité permanent des comptes publics, dans lequel il est recommandé de modifier la présentation des rapports de la Commission canadienne des pensions.

Vous le savez sans doute, la Commission canadienne des pensions est un organisme quasi judiciaire indépendant, qui est comptable au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Affaires des anciens combattants. La Commission est régie principalement par la Loi sur les pensions, la Loi sur les pensions et allocations de guerre pour les civils, parties I à X, la Loi d'indemnisation des anciens prisonniers de guerre, le Règlement sur l'indemnisation en cas d'accident d'aviation, la Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie Royale du Canada et la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie Royale du Canada, la Loi sur la prise en charge des prestations de la Commission de secours d'Halifax, et l'Ordonnance relative aux rentes et gratifications attachées aux décorations pour bravoure.

Si la Commission doit faire rapport au Parlement, c'est pour faire en sorte que les décisions concernant chaque cas particulier ne puissent être interprétées ou modifiées par un ministre, et qu'elles soient prises indépendamment du processus politique. Ainsi, la Loi sur les pensions confère à la Commission la tâche de statuer sur les demandes de pension aux premier et deuxième niveaux. A titre de ministre des Affaires des anciens combattants, je suis convaincu que le président de la Commission canadienne des pensions et ses fonctionnaires sont tout à fait conscients des responsabilités qu'ils ont envers les anciens combattants du Canada et moi-même. Je n'ai donc nullement l'intention d'intervenir dans le processus de décision de la Commission.



En terminant, j'aimerais souligner que la Commission canadienne des pensions a, au fil des ans, et particulièrement depuis 1971, joué un rôle très actif et important à titre de conseiller du gouvernement pour les modifications à apporter aux lois régissant le versement des prestations des anciens combattants à ces derniers et à leur survivants, répondant ainsi aux priorités du Parlement.

Veillez agréer, Monsieur le député, mes salutations distinguées.

W. Bennett Campbell  
Ministre des Affaires  
des anciens combattants

















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnement et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7







**BINDING SECT.** SEP 20 1984



